

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANÁLISIS Y AJUSTE DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE
CALIDAD COMO PARÁMETRO DE MEDICIÓN DE RESULTADOS
EN LA EMPRESA URBANO EXPRESS - POSTAL**

PAOLA SALAZAR ÁLVAREZ

DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR:

Ing. Fabián Cueva, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Felicita Maldonado, Mgtr.

Ing. Vicente Torres, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor y cariño de manera muy especial a mi hijo Daniel Alejandro quien es mi inspiración y el motivo por el cual siempre buscaré salir adelante, a mi padre Luis por ser el principal cimiento en mi crecimiento como persona y como profesional y a mi madre Martha quién siempre me ayudó a cumplir mis metas.

A toda mi familia, por ser lo más importante en mi vida y por su apoyo incondicional.

Paola

AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho la orientación de mi Director de tesis Ing. Fabián Cueva, quien me ayudo a concluir con éxito mi trabajo. También a mi padre Luis quien me ayudo a aclarar muchas inquietudes en el desarrollo de mi trabajo.

De igual forma quiero agradecer a los miembros de Urbano Express en especial al Ing. Roberto Betancourt y al Ing. Juan Pablo Serrano por su colaboración para el desarrollo de mi tesis.

Paola

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO, 2

- 1.1 INDICADORES DE GESTIÓN, 2
- 1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 4
- 1.3 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI, 5
- 1.4 TIPOS DE KPI, 6
- 1.5 RIESGOS Y DESVENTAJAS, 7
- 1.6 IMPORTANCIA CORRECTA MEDICION KPI, 8
- 1.7 BALANCE SCORE CARD, 9
 - 1.7.1 Perspectivas Balace Score Card, 10**
 - 1.7.2 Estructura Cuadro de Mando Integral, 12**

2 ANÁLISIS SITUACIONAL, 15

- 2.1 ANÁLISIS INTERNO, 15
 - 2.1.1 Antecedentes Urbano Express, 15**
 - 2.1.2 Estructura de la empresa Urbano Express, 16**
 - 2.1.3 Misión, 17**
 - 2.1.4 Visión, 17**
 - 2.1.5 Actividades Principales Urbano Express Sección Postal, 18**
 - 2.1.5.1 Distribución Masivos, 18
 - 2.1.5.2 Distribución Valores, 19
 - 2.1.5.3 Ensobrado, 20
 - 2.1.5.4 Actualización de Direcciones, 21
 - 2.1.6 Procesos de la Cadena de Valor, 21**
 - 2.1.7 Sistema Check Points, 26**
 - 2.1.8 Sistemas Implementados en Urbano Express, 29**
 - 2.1.9 Clientes, 30**
 - 2.1.10 Proveedores, 32**
 - 2.1.11 Competencia, 34**
 - 2.1.12 Datos Financieros, 35**
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 37
 - 2.2.1 Político-Legal, 37**
 - 2.2.2 Económico, 38**
 - 2.2.3 Tecnológico, 40**

3 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUS INDICADORES, 43

- 3.1 LEVANTAMIENTO DE INDICADORES, 43
 - 3.1.1 Novedades de Ordenes de Servicio, 44**
 - 3.1.2 Ordenes de Servicio Procesadas Oportunamente, 46**

- 3.1.3 Costo unitario de Producción, 48
- 3.1.4 Arranque de distribución, 50
- 3.1.5 Avance de Distribución, 52
- 3.1.6 Cierre de Ciclos, 55
- 3.1.7 Efectividad de entrega, 58
- 3.1.8 Confiabilidad, 60
- 3.1.9 Costo Unitario de Distribución, 62
- 3.1.10 Efectividad de Gestión Telefónica, 65
- 3.1.11 Encuesta de satisfacción del servicio, 67
- 3.1.12 Cumplimiento del plan de auditorías internas de Calidad, 69
- 3.1.13 Cumplimiento del SGC en auditorías externas, 71
- 3.1.14 Ausentismo, 74
- 3.1.15 Rotación, 76
- 3.1.16 Cumplimiento del Plan de Capacitación, 78
- 3.1.17 Evaluación del Desempeño, 80
- 3.2 PERFIL DE CARGOS- RESPONSABLES EN EVALUACIÓN DE INDICADORES, 83
- 3.3 RESULTADO DE INDICADORES POR PROCESOS OPERATIVOS, 85
 - 3.3.1 Proceso ID: Identificación de las Necesidades del Cliente, 87
 - 3.3.1.1 Indicador Evaluado: I. Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio, 87
 - 3.3.2 Proceso PP Preparación y Programación del Pedido, 89
 - 3.3.2.1 Indicador Evaluado: II. Órdenes de Servicio Procesadas Oportunamente, 89
 - 3.3.3 Proceso: Producción, 91
 - 3.3.3.1 Indicador Evaluado: III Costo Unitario de Producción, 91
 - 3.3.4 Proceso DI Distribución, 93
 - 3.3.4.1 Indicador Evaluado: IV Arranque de Distribución, 93
 - 3.3.4.2 Indicador Evaluado: V. Avance de Distribución, 95
 - 3.3.4.3 Indicador Evaluado: VI. Cierre de Ciclos, 97
 - 3.3.4.4 Indicador Evaluado: VII. Efectividad en la entrega, 99
 - 3.3.4.5 Indicador Evaluado: VIII Confiabilidad, 101
 - 3.3.4.6 Indicador Evaluado: IX Costo Unitario de Distribución, 103
 - 3.3.5 Proceso GE Gestión de Excepciones, 105
 - 3.3.5.1 Indicador Evaluado: X. Gestión Telefónica, 105
 - 3.3.6 Proceso RS Rendición del Servicio, 107
 - 3.3.6.1 Indicador Evaluado: XI. Encuesta Satisfacción al Servicio, 107
 - 3.3.7 Proceso AC Auditorías de Calidad, 108
 - 3.3.7.1 Indicador Evaluado: XII. Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Calidad, 108
 - 3.3.7.2 Indicador Evaluado: XIII. Cumplimiento del SGC en Auditorías Externas, 109
 - 3.3.8 Proceso RH Reclutamiento y Selección, 110
 - 3.3.8.1 Indicador Evaluado: XIV Ausentismo, 110
 - 3.3.8.2 Indicador Evaluado: XV. Rotación, 111
 - 3.3.9 Proceso DH Desarrollo del Recurso Humano, 112
 - 3.3.9.1 Indicador Evaluado: XVI. Cumplimiento del Plan de Capacitación, 112
 - 3.3.9.2 Indicador Evaluado: XVII Evaluación del desempeño, 113
- 3.4 DIAGNOSTICO DE INDICADORES CON OBJETIVOS DE CALIDAD, 113

- Anexo 1: Indicadores por Proceso Urbano Express, 143
 Anexo 2: Estado de Resultados 2013-2014-2015 Urbano Express, 144
 Anexo 4: Estados de Situación Financiera 2013-2014-2015 Urbano Express, 159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores Financieros,	13
Tabla 2: Indicadores de Clientes,	13
Tabla 3: Indicadores de proceso Interno,	13
Tabla 4: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento,	14
Tabla 5: Actividades Urbano Postal,	20
Tabla 6: Clientes Sector Bancario,	31
Tabla 7: Clientes Sector Comercial,	31
Tabla 8: Clientes Sector Seguros,	31
Tabla 9: Proveedores Urbano Express,	32
Tabla 10: Indicadores Financieros Servientrega 2014,	34
Tabla 11: Indicadores Financieros Recap 2014,	34
Tabla 12: Indicadores Financieros Laar Courier 2014,	35
Tabla 13: Balance General 2013 Urbano Express,	35
Tabla 14: Estado de Resultados 2013 Urbano Express,	36
Tabla 15: Balance General 2014 Urbano Express,	36
Tabla 16: Estado de Resultados 2014 Urbano Express,	36
Tabla 17: Balance General 2015 Urbano Express,	37
Tabla 18: Estado de Resultados 2015 Urbano Express,	37
Tabla 19: Compañías Sector Postal,	39
Tabla 20: Porcentaje de Crecimiento del PIB por Sector,	40
Tabla 21: Códigos de Registros Urbano Express,	83
Tabla 22: Perfil Jefe de Servicio al Cliente,	83
Tabla 23: Perfil Jefe de Producción,	84
Tabla 24: Perfil Jefe de Agencias / Jefe de Línea de Distribución,	84
Tabla 25: Perfil Jefe de Recursos Humanos,	85
Tabla 26: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio- Masivo,	87
Tabla 27: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio- Valores,	88
Tabla 28: Resultados Indicador Órdenes de Servicio procesadas oportunamente- Masivo,	89
Tabla 29: Resultados Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente- Valores,	90
Tabla 30: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción- Masivo,	91
Tabla 31: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción- Valores,	92
Tabla 32: Resultados Indicador Arranque de Distribución- Masivo,	93
Tabla 33: Resultados Indicador Arranque de Distribución – Valores,	94
Tabla 34: Resultados Indicador Avance de Distribución – Masivo,	95
Tabla 35: Resultados Indicador Avance de Distribución – Valores,	96
Tabla 36: Resultados Indicador Cierre de Ciclos – Masivo,	97
Tabla 37: Resultados Indicador Cierre de Ciclos – Valores,	98
Tabla 38: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Masivo,	99
Tabla 39: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Valores,	100
Tabla 40: Resultados Indicador Confiabilidad- Masivo,	101
Tabla 41: Resultados Indicador Confiabilidad- Valores,	102
Tabla 42: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución- Masivo,	103
Tabla 43: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución- Valores,	104
Tabla 44: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica- Masivo,	105

Tabla 45: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica- Valores,	106
Tabla 46: Resultados Indicador Encuesta de Satisfacción del Servicio,	107
Tabla 47: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Calidad,	108
Tabla 48: Resultados Indicador Cumplimiento del SGC en Auditorías Externas,	109
Tabla 49: Resultados Indicador Ausentismo,	110
Tabla 50: Resultados Indicador Rotación,	111
Tabla 51: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Capacitación,	112
Tabla 52: Resultados Indicador Evaluación del Desempeño,	113
Tabla 53: Objetivo de Calidad- Distribución 2014,	114
Tabla 54: Objetivo de Calidad- Distribución 2015,	115
Tabla 55: Objetivo de Calidad- Costos 2014,	116
Tabla 56: Objetivo de Calidad- Costos 2015,	116
Tabla 57: Objetivo de Calidad- Satisfacción de los Clientes 2014,	117
Tabla 58: Objetivo de Calidad- Satisfacción de los Clientes 2015,	118
Tabla 59: Objetivo de Calidad- SGC 2014,	119
Tabla 60: Objetivo de Calidad- SGC 2015,	119
Tabla 61: Objetivo de Calidad- Talento Humano 2014,	120
Tabla 62: Objetivo de Calidad - Talento Humano 2015,	121
Tabla 63: Objetivo de Calidad- Confiabilidad 2014,	121
Tabla 64: Objetivo de Calidad- Confiabilidad 2015,	122
Tabla 65: Resultados Anuales Indicadores- Masivo,	123
Tabla 66: Resultados Anuales Indicadores- Masivo,	124
Tabla 67: Indicadores de Producción que no alcanzaron la meta,	133
Tabla 68: Acciones de Mejora – Producción,	133
Tabla 69: Indicadores de Distribución que no alcanzaron la meta,	134
Tabla 70: Acciones de Mejora – Distribución,	134
Tabla 71: Indicadores de Gestión de Excepciones que no alcanzaron la meta,	136
Tabla 72: Acciones de Mejora –Gestión de Excepciones,	137
Tabla 73: Indicadores de Gestión de Excepciones que no alcanzaron la meta,	137
Tabla 74: Acciones de Mejora –RRHH,	137

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Ciclo PHVA, 4
- Figura 2: Balanced Scorecard, 12
- Figura 3: Organigrama Urbano Express, 17
- Figura 4: Procesos de la Cadena de Valor, 22
- Figura 5: Procesos Operativos, 24
- Figura 6: Mapa de Check Points, 27
- Figura 7: Compañías Sector Postal, 39
- Figura 8: Procesos de la cadena de valor, 86
- Figura 9: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Ordenes de Servicio- Masivo, 87
- Figura 10: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Ordenes de Servicio- Valores, 88
- Figura 11: Resultados Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente- Masivo, 89
- Figura 12: Resultados Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente- Valores, 90
- Figura 13: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción- Masivo, 91
- Figura 14: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción- Valores, 92
- Figura 15: Resultados Indicador Arranque de Distribución- Masivo, 93
- Figura 16: Resultados Indicador Arranque de Distribución – Valores, 94
- Figura 17: Resultados Indicador Avance de Distribución – Masivo, 95
- Figura 18: Resultados Indicador Avance de Distribución – Valores, 96
- Figura 19: Resultados Indicador Cierre de Ciclos – Masivo, 97
- Figura 20: Resultados Indicador Cierre de Ciclos – Valores, 98
- Figura 21: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Masivo, 99
- Figura 22: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Valores, 100
- Figura 23: Resultados Indicador Confiabilidad- Masivo, 101
- Figura 24: Resultados Indicador Confiabilidad- Valores, 102
- Figura 25: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución- Masivo, 103
- Figura 26: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución- Valores, 104
- Figura 27: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica- Masivo, 105
- Figura 28: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica- Valores, 106
- Figura 29: Resultados Indicador Encuesta de Satisfacción del Servicio, 107
- Figura 30: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Calidad, 108
- Figura 31: Resultados Indicador Cumplimiento del SGC en Auditorías Externas, 109
- Figura 32: Resultados Indicador Ausentismo, 110
- Figura 33: Resultados Indicador Rotación, 111
- Figura 34: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Capacitación, 112
- Figura 35: Resultados Indicador Evaluación del Desempeño, 113
- Figura 36: Diagrama de Espina -Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente, 125
- Figura 37: Diagrama de Espina -Indicador Arranque de Distribución, 126
- Figura 38: Diagrama de Espina -Indicador Avance de Distribución, 127
- Figura 39: Diagrama de Espina -Indicador Cierre de Ciclos, 128
- Figura 40: Diagrama de Espina –Efectividad en la Entrega, 129

Figura 41: Diagrama de Espina -Indicador Confiabilidad, 130

Figura 42: Diagrama de Espina -Indicador Efectividad en Gestión Telefónica, 131

Figura 43: Diagrama de Espina -Indicador Rotación, 132

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se desarrolla en la empresa URBANO EXPRESS-POSTAL en la matriz de Quito, la actividad principal de la empresa es la distribución y entrega de correspondencia masiva y de documentos con valor de una cartera importante de clientes a nivel Nacional, entre ellos empresas líder en el mercado en distintos sectores como bancario, comercial, seguros, entre otros. Sus servicios son reconocidos por sus altos estándares en calidad ofreciendo entregas confiables con los mejores tiempos y la mayor tecnología.

En este trabajo se lleva a cabo un análisis externo del sector, en el ámbito político económico y tecnológico y un análisis interno de la estructura de la empresa, sus principales actividades y de los procesos internos de la cadena de valor. Urbano Express tiene implementados sistemas eficientes para medir tiempos y costos, determinar rutas óptimas y además cuenta con un Sistema Check Points de micro procesos, mismo que permite que la distribución desde que el documento llega a la matriz hasta que llega al usuario final esté controlada.

Cada uno de los procesos en las distintas áreas de Urbano Express está evaluado con indicadores de gestión de Calidad, por lo cual se realiza el levantamiento de estos indicadores en las líneas de distribución y se evalúa el resultado anual de los últimos tres años en respecto a las metas anuales establecidas por proceso.

También se realiza un análisis de los indicadores de gestión con respecto al cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa de los últimos dos años, para determinar cuáles son

los indicadores que no alcanzan a cumplir con los resultados esperados. Se elaboran Diagramas de Espina para realizar un análisis causa-efecto de aquellos indicadores y poder conocer el origen de los problemas en las distintas agencias a nivel nacional con el objetivo de sugerir la implementación de mejoras sobretodo en el proceso de distribución para continuar siendo una empresa líder en calidad y satisfacción del servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el sector empresarial se ha intensificado el uso de indicadores de gestión de calidad como parámetros de medición de diversos procesos y de esta forma determinar cuál es el éxito de la organización.

La empresa Urbano Express se dedica a la distribución y entrega de documentos masivos y de valor con clientes muy importantes en el mercado ecuatoriano. Sus servicios se caracterizan por la calidad en sus procesos y servicios.

Para Urbano es muy importante la aplicación y constante evaluación de los indicadores de gestión aplicados a los diversos procesos de las distintas áreas de la empresa, para determinar el grado de su cumplimiento y poder mantener un control adecuado, manteniendo sus altos estándares de calidad.

En el desarrollo de este trabajo se realizara un levantamiento de indicadores de gestión de calidad y posteriormente una evaluación de sus resultados en los últimos años, para conocer que indicadores no han cumplido con la meta establecida, también se analizará el cumplimiento de los objetivos de calidad medidos con dichos indicadores para poder definir causas de los problemas y plantear las mejoras aplicables a los procesos. Todo esto con la finalidad de que Urbano Express siga siendo líder en el mercado postal.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Silva (2015), refiere que los indicadores de gestión son medidas empleadas para determinar cuál es el éxito que tiene un proyecto o una organización. Estos son establecidos por aquellas personas que lideran dicho proyecto y se los utiliza durante todo el ciclo de vida para evaluar el desempeño. Los indicadores en su mayoría están relacionados con resultados medibles. Para que los procesos tengan éxito es muy importante implementar un sistema de indicadores que permita medir la gestión de los mismo reflejando resultados en un mediano y largo plazo, con un adecuado manejo de información en cada una de las etapas que existan en el proceso. Los indicadores son una herramienta clave para la alta gerencia, les permite identificar problemas que se presentan en la cadena de valor y que pueden afectar con el alcance de los resultados esperados, y perjudican la competitividad de la empresa. Todo aquello que se puede medir se lo puede controlar, con esto la aplicación adecuada de los indicadores definidos para los procesos será la base para una ventaja competitiva y un buen posicionamiento en el mercado.

Según Pérez (2015), los indicadores de gestión entre sus objetivos principales buscan construir un sistema de instrumentos que permita administrar la empresa de una manera rápida y eficaz, permitiendo comparar los resultados obtenidos en tiempo real con las metas y así de esa manera controlar las operaciones de la empresa, además de

dicho sistema permita detectar las fallas permitiendo la implementación de soluciones inmediatas.

Los indicadores deben cumplir con un grupo de características para que puedan ser utilizados de la mejor manera:

- a) Simplicidad: Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- b) Adecuación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- c) Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- d) Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- e) Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- f) Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (Pérez, 2015, pág. 3)

Según Rincón (1998) para poder implementar un sistema de indicadores en una organización es importante el ciclo de control PHVA que es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos. Este ciclo consiste en lo siguiente:

- a) PLANEAR definiendo las metas y métodos que permiten alcanzarlas.
- b) HACER: ejecutando el proceso.

c) VERIFICAR: realizando un seguimiento, evaluando resultados e identificando los problemas.

d) ACTUAR: Aplicar las medidas correctivas.

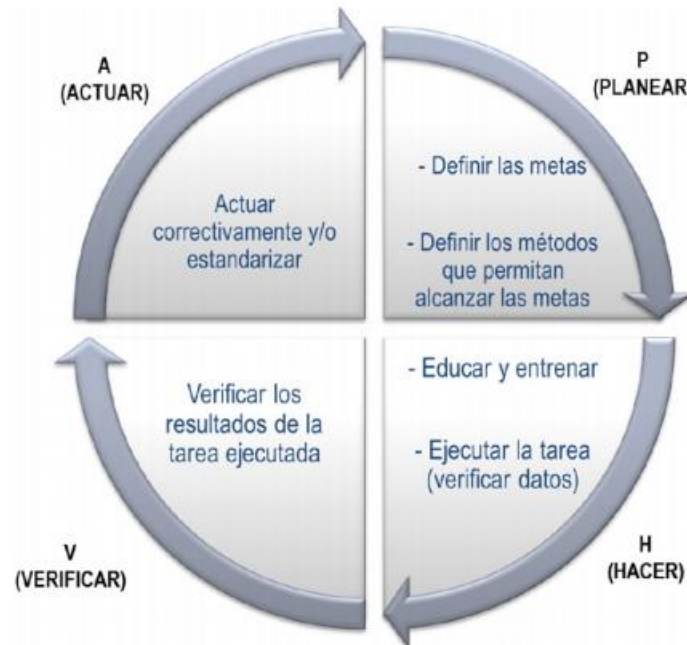


Figura 1: Ciclo PHVA

Fuente: (Pérez, 2015, pág. 8)

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica – denominada en inglés strategic planning, account planning o simplemente planning- surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces. Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basado en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad denominado planner, la planificación estratégica tardó bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano veinte años después de su creación – en los años 80- y al resto del mundo diez años más tarde. (Cuesta, 2012, pág. 35)

Según Juran (1996) la planificación estratégica empresarial es esencialmente un proceso estructurado que sirve para definir la misión general y los objetivos estratégicos de una empresa y con ello determinar que medios se han de utilizar para alcanzar esos objetivos. En el sector privado los objetivos estratégicos están fuertemente orientados a la obtención de ingresos y comprenden de forma característica, objetivos financieros tales como ventas, ingresos netos y rendimiento de la inversión.

1.3 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI

Según Parmenter (2007) los Key Performance Indicators representan un conjunto de medidas que se enfocan en aquellos aspectos del desempeño de la organización que son más críticos para el actual y el futuro éxito de la organización. Los KPIs deben ser monitoreados permanentemente dependiendo de su objetivo, la periodicidad puede ir de 24/7, todos los días, semanalmente e inclusive a mensualmente para algunos.

Según Doran (1981) los KPI deben ser indicadores SMART:

- Specific (Específico) dirigirse a un área específica para la mejora.
- Measurable (Medible) cuantificar o al menos sugerir un indicador de progreso.
- Assignable (Asignable) especificar quién lo hará.
- Realistic (Realista) establecer que resultados se pueden conseguir de forma realista teniendo en cuenta los recursos disponibles.

- Time-related (Relacionada con el tiempo) especificar cuando el resultado (s) se puede lograr.

1.4 TIPOS DE KPI

Según Savkin (2015) los KPI se clasifican en dos partes, KPI principales y KPI atrasados:

- Los KPI's atrasados se centran en el pasado, y miden la salida. Por ejemplo, la "tasa de rotación" mide la historia sobre el estado actual de su recurso humano, pero no indican cómo cambiar este estado.
- KPIs principales se centran en el futuro, miden la entrada que debe ser presentada a lograr mejores resultados. Por ejemplo, para el KPI atrasado "Tasa de rotación" un equivalente KPI líder podría ser " Tasa de compromiso del empleado".

Según Villagra (2011) un aspecto importante al definir una estrategia de gestión del desempeño individual es tener en cuenta que es necesario evaluar indicadores de dos tipos:

- a) Indicadores de contribución al negocio, que recogen conceptos bastante objetivos y relacionados directamente con el aporte individual al negocio. Ejemplos de estos indicadores son: las ventas, productividad, costos, colocaciones, entre otros. Se trata de indicadores esenciales para asegurar en cada persona una orientación a resultados.

b) Indicadores de las competencias (o de las conductas claves asociadas al éxito).

Estos indicadores son los derivados de las evaluaciones de competencias o de cualquier otra metodología que permita medir la percepción de los clientes internos y/o externos respecto a las conductas clave asociadas al éxito en la posición. Ejemplos de este tipo de indicador son los resultados de la evaluación en las competencias como “trabajo en equipo”, “orientación a resultados”, “conocimiento del negocio”, etcétera. Estos indicadores nos permiten centrarnos en la sostenibilidad y en las buenas prácticas.

Según Vilagra (2011) es importante considerar ambos tipos de indicadores al momento de evaluar resultados, los indicadores de contribución al negocio nos permiten centrarnos principalmente, aunque no únicamente, en medir de cerca los resultados de corto plazo; mientras que las competencias están relacionadas con la sostenibilidad o lo que hace que los buenos resultados se mantengan. Como ejemplo expone que es muy posible que un trabajador alcance sus metas de resultados pero al mismo tiempo destruya la relación con los clientes o deteriore el clima laboral.

1.5 RIESGOS Y DESVENTAJAS

De acuerdo a lo expuesto por Villagra (2011) uno de los problemas principales al medir el desempeño individual está relacionado con la definición de los objetivos individuales. Una vez que los objetivos individuales están claros, entonces los indicadores y las metas pueden ser definidos con relativa facilidad. Por esta razón, el indicador de desempeño no puede anteceder a la definición precisa de lo que se desea que la persona logre.

El otro problema central es la falta de liderazgo al momento de hacer seguimiento, evaluar y proporcionar retroalimentación, todas las tareas recaen en el supervisor de la persona evaluada. No dedicarle tiempo a la gestión del desempeño conduce, como es habitual, a que el personal sienta que el tema no es realmente importante. (Villagra, 2011, pág. 2)

Otros problemas asociados a la gestión del desempeño están relacionados con la escasa preparación en indicadores de gestión de los usuarios. Por lo general, la gran mayoría de personas que trabaja por primera vez con indicadores de desempeño no ha recibido formación en el tema y, por tanto, encuentra compleja la elaboración de los indicadores individuales para la evaluación del desempeño. (Villagra, 2011, pág. 2)

1.6 IMPORTANCIA CORRECTA MEDICION KPI

Según Savkin (2015), las mejores prácticas para los KPI son las siguientes:

- Definir la causa y el efecto: Antes de empezar a pensar acerca de los KPI's, definir los objetivos estratégicos. El talento humano en una empresa no es un independiente, funciona para la compañía y la ayuda a ejecutar la estrategia. Además el talento humano maneja el activo más importante de la empresa, que son sus empleados. Es importante que el departamento de talento humano de la compañía comprenda como sus actividades están vinculadas con los objetivos finales de la compañía.
- Alinear los KPI's con un objetivo específico: Los KPI no son productos de medición independiente. Se supone que se basan en realizar un seguimiento al progreso que se obtiene de un cierto objetivo específico de negocio. Si hay un KPI establecido este debe estar vinculado a algún tipo de objetivo del negocio,

si no lo está entonces probablemente no se lo necesitara en este momento ya que no tiene relación alguna con los objetivos de la compañía.

- Implementar un plan de acción: Si se ha progresado con el objetivo de negocio y el KPI, significa que ahora la meta es conocida al igual que el progreso que se ha obtenido para alcanzarlo.

Según Camí (2012), con la ayuda de los indicadores es posible extraer aquella información que realmente aporta un valor respecto a nuestro rendimiento, y el análisis permanente, nos informa que acciones son las que realmente contribuyen una mejora en el rendimiento del negocio. Así que cada día lo que se busca hacer es aprender a mejorar sobre las acciones que realmente pueden favorecer y mejorar el rendimiento y conocimiento.

1.7 BALANCE SCORE CARD

El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau debord”. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión con el objetivo objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos. (Fernández, pág. 6)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia

planificada. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer. (Fernández, pág. 7)

1.7.1 Perspectivas Balace Score Card

Según Rincón (1998) el Balance Score Card es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

- a) Perspectiva financiera “El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen el cliente corriente, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito a largo plazo. (Pérez, 2015, pág. 11)

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio. (Fernández, pág. 11)

Según Fernández, a veces se pretende aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes. No puede aplicarse el mismo objetivo financiero.

b) Perspectiva del cliente

Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades. (Fernández, pág. 14)

c) Perspectiva del Proceso Interno

La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. (Fernández, pág. 15)

d) Perspectiva del aprendizaje y conocimiento

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos. (Fernández, pág. 17)

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. (Fernández, pág. 18)

1.7.2 Estructura Cuadro de Mando Integral

“En general, el Balanced Scorecard es usado, más como un sistema de comunicación, información y aprendizaje que como un sistema de control.”
(Rincón, 1998, pág. 12)

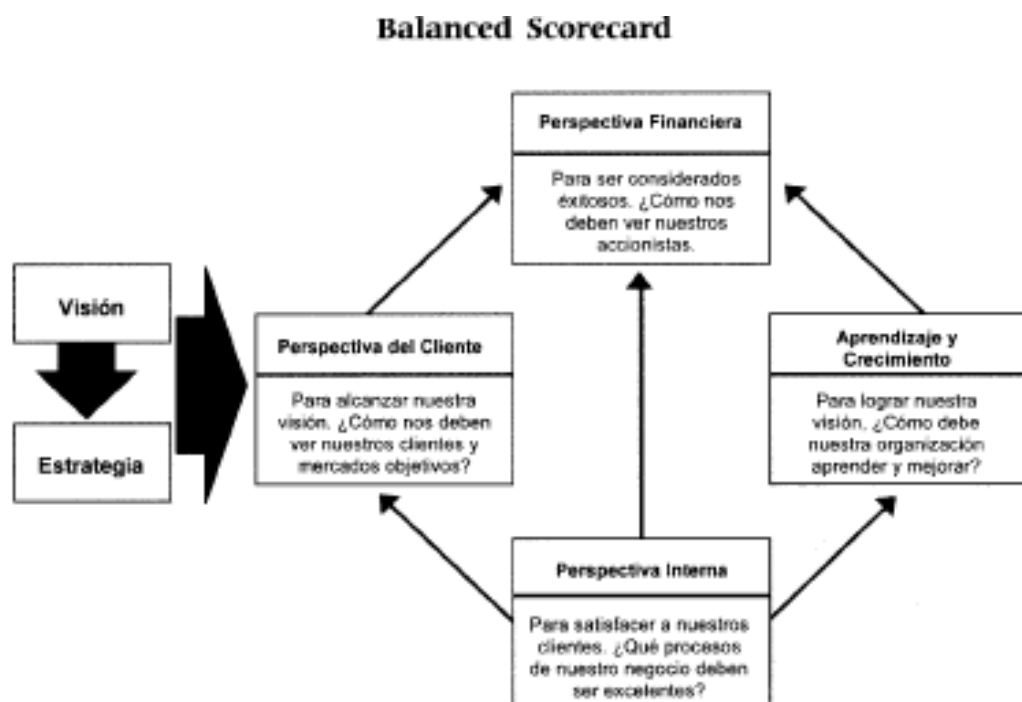


Figura 2: Balanced Scorecard

Fuente: (Rincón, 1998, pág. 13)

Un Cuadro de Mando Integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos. Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva. (Fernández, pág. 34)

“Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.” (Fernández, pág. 34)

Tabla 1: Indicadores Financieros

Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	PER	Rentabilidad del activo
Cash Flow	ROE	Cotización de la acción
Dividendos	ROI	Ingresos/productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	Índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

Fuente: (Fernández, pág. 34)

“Indicadores de clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia.” (Fernández, pág. 35)

Tabla 2: Indicadores de Clientes

Nº de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	Nº de quejas y reclamaciones
Clientes perdidos	Coste garantías	Coste asistencia técnica
Auditorías de producto	Pedidos/ofertas	Nuevos clientes
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Visitas por cliente
Contratos fijos	Nº de delegaciones	Nº distribuidores
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	Clientes por rapel

Fuente: (Fernández, pág. 35)

“Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados” (Fernández, pág. 35)

Tabla 3: Indicadores de proceso Interno

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
Nº patentes/año	Nº suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

Fuente: (Fernández, pág. 35)

“Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa.” (Fernández, pág. 35)

Tabla 4: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
Nº círculos calidad	Nº sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

Fuente: (Fernández, pág. 35)

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Antecedentes Urbano Express

En 1996 la empresa conocida como Urbano comenzó a operar como una compañía de correo privado doméstico en el Ecuador. De una manera muy rápida alcanzó un volumen muy alto de envíos mensuales con los principales bancos y tarjetas líderes en el mercado, empresas telefónicas y todo otro tipo de empresa que tuviera un alto número de clientes a los cuales entregar estados de cuenta o facturas, entre otros documentos. Llegó a sobrepasar incluso al Correo Nacional en cuanto a distribución de correspondencia masiva.

En 1998 Urbano inició operaciones en el país de El Salvador con un modelo de negocio similar, sin embargo algunos productos fueron desarrollados para las necesidades específicos de ese país.

Cuando Urbano comenzó sus operaciones en Perú, contaba con más de 1000 mensajeros. Los altos niveles de satisfacción en el servicio de la empresa permitieron que Urbano obtenga contratos con algunos bancos locales de gran tamaño, siendo así reconocido en el negocio, sobre todo por su cumplimiento y desarrollo de soluciones para los distintos clientes. En el 2001 se constituye la

Holding, con domicilio en el estado de Delaware, Estados Unidos de América con la finalidad de expandir el negocio en Latinoamérica.

En el 2005 se une con Interservice, empresa ecuatoriana, formando el grupo de correo más grande del país, ampliando su portafolio de servicios. Dos años después se convierte en la primera empresa de correo masivo en certificar todos sus procesos con norma ISO 9001 versión 2000.

En el periodo del 2005 al 2010, la empresa adquirió a Tumsac en Perú y con ello amplió sus servicios y sus clientes. En El Salvador se lanzó la operación de logística liviana entrando al mercado de paquetes.

Desde entonces Urbano se mantiene operando en el mercado como una empresa líder en su segmento.

2.1.2 Estructura de la empresa Urbano Express

La empresa Urbano Express está estructurada de la siguiente manera:

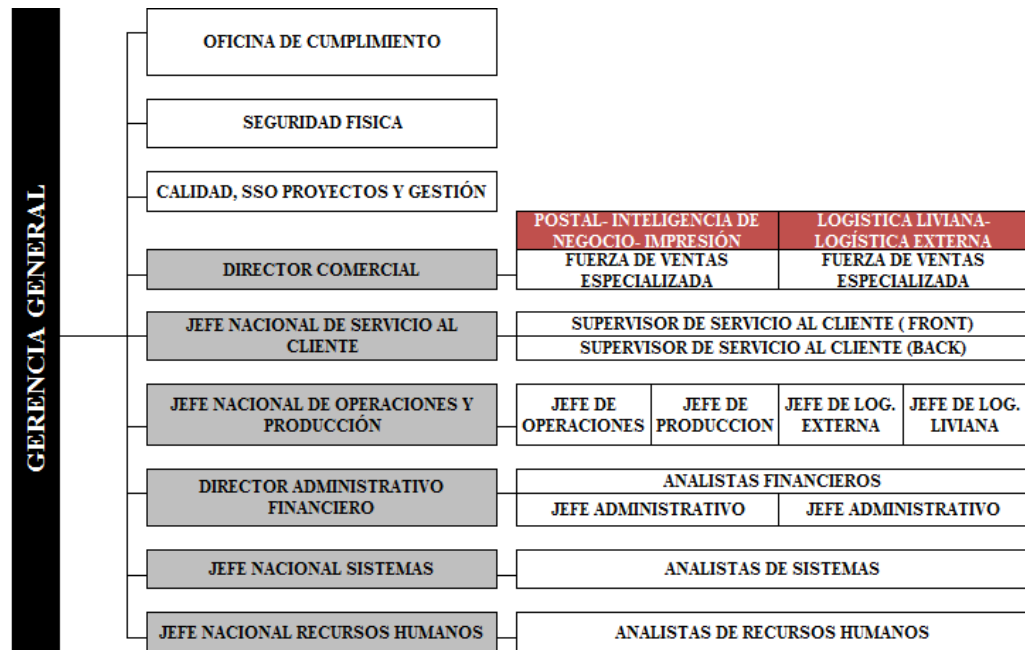


Figura 3: Organigrama Urbano Express

Fuente: (Urbano Express, 2015)

2.1.3 Misión

Urbano es la empresa que ofrece Soluciones Integrales de Logística y Comunicación Directa a clientes corporativos vinculándolos con su mercado, a través de servicios de análisis, procesamiento e inteligencia de la información y gestión de entrega multicanal. Lo anterior apuntalado en una sólida Cultura de Ejecución, la Integración Comercial con sus clientes, un Conocimiento profundo de las variables del mercado, la Excelencia en sus Procesos Operativos y una agresiva expansión de sus Divisiones en los países donde opera. Urbano basará tal desarrollo en la capacitación y profesionalización del Talento Humano, el uso innovador de la Tecnología, el Desarrollo de una Cultura de Responsabilidad Social empresarial y el eficiente aprovechamiento del Capital financiero, dentro de un adecuado Marco Regulatorio. (Urbano Express, 2015)

2.1.4 Visión

Crear un nuevo modelo de distribución masiva de correspondencia, siendo alternativa y el punto de referencia en Latinoamérica. Única red de distribución masiva de correo operando en Latinoamérica. Urbano ofrece entregas confiables y certificadas, con los mejores tiempos de tránsito,

utilizando procesos automatizados y tecnología de punta. (Urbano Express, 2015)

2.1.5 Actividades Principales Urbano Express Sección Postal

Urbano Express se presenta como una empresa postal con la capacidad de realizar millones de entregas de documentos, en base a la cual han desarrollado una variedad de soluciones creando valor en cada entrega realizada.

2.1.5.1 Distribución Masivos

En este grupo se encuentran documentos informativos sin valor comercial, que deben ser entregados a una gran base de clientes.

Son entregas sin detalle, es decir son comunicaciones que no requieren una confirmación de entrega pero cuentan una distribución confiable.

Es un servicio efectivo el cual cuenta con sistemas de control, como auditorias aleatorias por vía telefónica y aplicadas en el campo lo cual permite que se garantice los estándares de servicio, ya sea en los tiempos de transito como las devoluciones.

- Estados de cuenta corriente
- Boletines
- Catálogos
- Facturas pre pagadas

- Cupones y Promociones
- Comprobantes
- Folletos

2.1.5.2 Distribución Valores

Envío de documentos valorados sin contrato: Son entregas personalizadas, que con la ayuda de un sistema en línea el cliente puede rastrear el envío y acceder a todos los detalles de entrega, incluyendo la confirmación de recepción con imágenes digitales.

- Estados de cuenta VIP
- Tarjetas de crédito renovaciones
- Invitaciones
- Certificados
- Facturas
- Notas de débito
- Cheques

a) Envíos Sensibles o con contrato

La distribución de documentos valorados son aquellos emitidas por las entidades financieras o comerciales, cuyo valor es de alta importancia y son susceptibles a un riesgo en caso de una mala entrega:

- Tarjetas de crédito / débito nuevas
- Contratos de Seguros
- Contratos confidenciales

Tabla 5: Actividades Urbano Postal

ENVÍOS MASIVOS	SIN DETALLE DE ENTREGAS	* Boletines * Catálogos, * Facturas, pre pagadas * Cupones y Promociones * Folletos
	CON DETALLE DE ENTREGAS	* Estados de cuenta * Invitaciones * Certificados * Facturas * Notas de débito.
ENVÍOS VALORES	ENVÍOS CON CONTRATO	* Tarjetas de crédito / débito nuevas * Contratos de Seguros * Contratos confidenciales
	ENVÍOS SIN CONTRATO	* Estados de cuenta VIP * Tarjetas de crédito renovaciones * Invitaciones * Certificados * Facturas * Notas de débito * Cheques

Fuente: (Urbano Express, 2015)

2.1.5.3 Ensobrado

Urbano cuenta con personal altamente capacitado para el ensobrado de la correspondencia y, colocación de etiquetas para personalizar envíos y clasificarlos.

2.1.5.4 Actualización de Direcciones

El poder conocer a los clientes es muy crítico, por lo que mantener actualizada y normalizada su Base de Datos es fundamental, Urbano facilita esta actualización en forma permanente y directa, entregándoles informes al cierre de cada ciclo de distribución y mensuales de todos aquellos registros que se lograron actualizar durante el proceso. (Urbano Express, 2015)

2.1.6 Procesos de la Cadena de Valor

Dentro de los procesos de la empresa están los procesos estratégicos, operativos y de apoyo:



Figura 4: Procesos de la Cadena de Valor

Fuente: (Urbano Express, 2015)

a) Los procesos estratégicos son:

- Gestión Gerencial
- Revisión y planificación del sistema de Gestión de Calidad

b) Los procesos operativos son:

1. ID Identificación de las necesidades del cliente
2. PL Planificación de pedidos
3. PP Preparación y programación del pedido
4. BD Procesamiento de la Base de datos
5. EC Ensobrado y Clasificación
6. DC Despacho y Cuadre
7. DI Distribución
8. DG Digitación y Digitalización
9. RA Rendición de Agencias
10. LI Liquidaciones
11. GE Gestión de Excepciones
12. DV Devoluciones
13. RU Reclamos y Auditorías
14. RS Rendición del Servicio
15. SC Preparación del siguiente ciclo

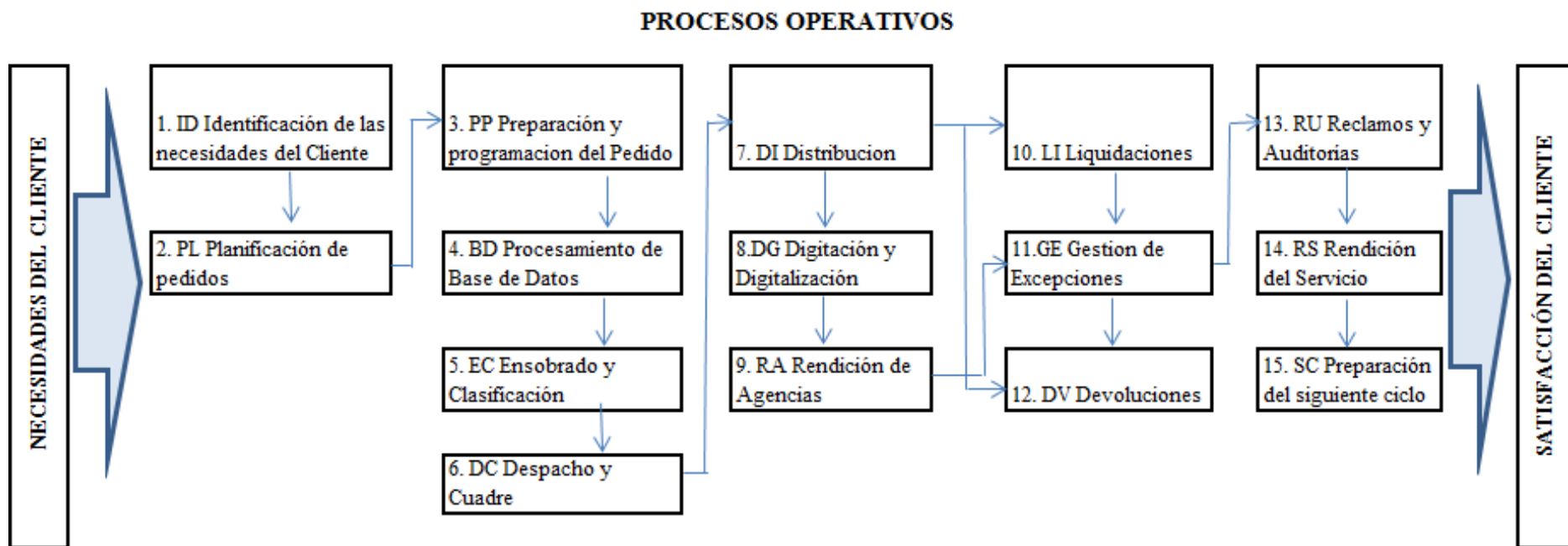


Figura 5: Procesos Operativos

Fuente: (Urbano Express, 2015)

c) Procesos de apoyo

Dentro de los procesos de apoyo se encuentran los siguientes:

- Administración de Recursos Financieros y Físicos
 - FC Facturación
 - CT Contabilidad
 - CF Cash Flow
 - AQ Adquisición de Bienes y Servicios
 - MA Mantenimiento de Activos Físicos
- Administración de Calidad
 - AC Auditorías y Calidad
 - MS Medición y seguimiento
 - CE Control Estadístico de Calidad
 - PC Acciones Correctivas y Preventivas
 - SG Control de Documentos y Registros
- Administración de Sistemas
 - DD Diseño de Sistemas
 - PR Producción de Sistemas
 - CO Redes y Comunicaciones

- SE Seguridades
- SH Mantenimiento de SW y HW
- Administración de Recursos Humanos
 - RH Reclutamiento y Selección
 - DH Desarrollo del Recurso Humano
 - RE Remuneraciones
- Seguridad y Salud Ocupacional
 - GA Gestión Administrativa
 - GT Gestión Técnica
 - GH Gestion del Talento Humano
 - PO Procedimientos y Programas Operativos Básicos.

2.1.7 Sistema Check Points

El servicio postal que Urbano ofrece a sus clientes, pasa por una serie de Microprocesos Check Points, con los cuales es posible tener mayor control en los envíos.

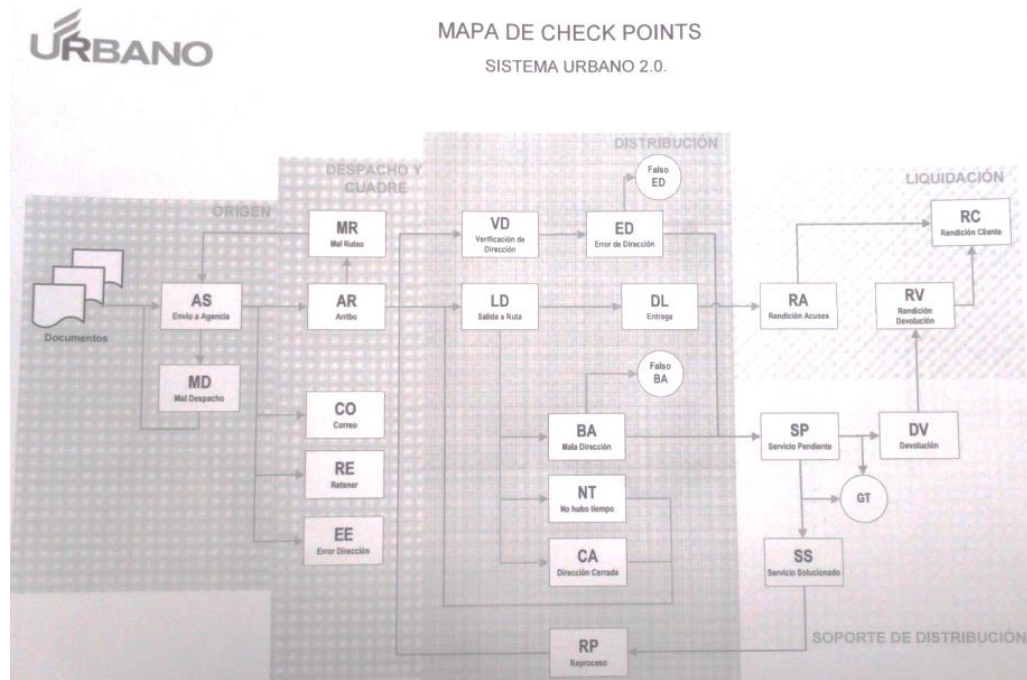


Figura 6: Mapa de Check Points

Fuente: (Urbano Express, 2015)

- Origen
 - Documentos- Se reciben Documentos por parte del Shipper los cuales son registrados en el Área de Admisión de la Matriz.
 - AS Envío a Agencia- La matriz envía los documentos para su distribución a las distintas agencias a nivel nacional.
 - MD Mal Despacho Documentos con errores en destino de Agencia.
- Despacho y cuadro
 - AR Arribo en Agencia

- MR Error de Dirección o Zona
- CO Correo Envíos directos
- RE Retener Documentos retenidos en Matriz
- EE Error de Dirección

- Distribución
 - LD Salida a Ruta Courier lleva los documentos para su distribución.
 - BA Mala Dirección
 - NT No hubo tiempo
 - CA Dirección Cerrada
 - VD Verificación de Dirección
 - ED Error en Dirección
 - DL Entrega
 - RP-Reproceso

- Liquidación
 - RA Rendición de Acuses
 - SP Servicio Pendiente
 - GT Gestión Telefónica
 - SS Servicio Solucionado
 - DV Devolución
 - RV Rendición de Devolución
 - RC Rendición al Cliente

2.1.8 Sistemas Implementados en Urbano Express

- Sistema Urbano 2.0.1:

Urbano maneja un sistema con tecnología avanzada, el cual le permite mejorar la eficiencia en sus procesos, un mayor control de las actividades y ahorro tanto para la empresa como para los clientes.

Este sistema Urbano 2.0.1 permite rastrear en línea el envío, registrando las siguientes actividades:

- Ingreso y procesamiento de bases de datos.
- Arribo de documentos en Agencia
- Manifiestos para mensajeros.
- Fecha de Salida a Ruta
- Recepción de documentos y tipo de entrega
- Novedades de ruta
- Auditorías preventivas
- Manejo de reclamos de clientes
- Reportes.

- Sistema de Geo – codificación:

Urbano cuenta además con un sistema eficiente para medir tiempos y costos, el cual determina cual es la ruta de desplazamiento óptima para los

mensajeros y cuál es la cantidad de documentos asignada a cada mensajero.

Este sistema cuenta con las siguientes fases:

1. Normalización y Depuración: Base de datos es optimizada y estandarizada.
2. Geo - codificación: Ubica los clientes en el mapa.
3. Mapeo Inteligente: Genera mapas por zonas de distribución.
4. Codificación de manzanas / zonas: Manzanas y mensajeros son asignados por zonas y orden de distribución.
5. Generación Ruta óptima: Envíos se ordenan en una secuencia lógica maximizando eficiencia.
6. Mapa de Densidad: Asigna cargas de trabajo y zonas de distribución. (Urbano Express, 2015)

2.1.9 Clientes

Urbano maneja una cartera de clientes corporativos del sector Privado, en la cual encontramos a los siguientes clientes como sus principales:

- BANCO PICHINCHA C.A.
- OPERADORA DE TC OPTAR S.A.
- PACIFICARD S.A.
- DINERS CLUB DEL ECUADOR
- BANCO UNIVERSAL UNIBANCO C.A.
- COMOHOOGAR S.A

El promedio de entregas mensuales de Urbano Postal es el siguiente:

Tabla 6: Clientes Sector Bancario

SECTOR BANCARIO	CLIENTE	PROMEDIO MENSUAL ENTREGAS POSTAL	% VALORES	% MASIVO
	BANCO DEL PICHINCHA	500.000	40.000	460.000
	BANCO DEL PACIFICO	250.000	20.000	230.000
	BANCO DE GUAYAQUIL	300.000	24.000	276.000
	PRODUBANCO	100.000	8.000	92.000
	BANCO INTERNACIONAL	100.000	8.000	92.000
	BANCO BOLIVARIANO	250.000	20.000	230.000
	BANCO DEL AUSTRO	200.000	16.000	184.000
	DINERS CLUB	250.000	20.000	230.000
	BANCO SOLIDARIO	200.000	16.000	184.000
	BANCO DE RUMIÑAHUI	50.000	4.000	46.000
	BANCO DE MACHALA	20.000	1.600	18.400
		2.220.000	177.600	2.042.400

Fuente: (Urbano Express, 2015)

Tabla 7: Clientes Sector Comercial

SECTOR COMERCIAL	CLIENTE	PROMEDIO MENSUAL ENTREGAS POSTAL	% VALORES	% MASIVO
	DE PRATI	250.000	20.000	230.000
	ETAFASHION	120.000	9.600	110.400
	SUKASA	50.000	4.000	46.000
	FYBECA	60.000	4.800	55.200
		480.000	38.400	441.600

Fuente: (Urbano Express, 2015)

Tabla 8: Clientes Sector Seguros

SECTOR SEGUROS	CLIENTE	PROMEDIO MENSUAL ENTREGAS POSTAL	% VALORES	% MASIVO
	SALUD	60.000	4.800	55.200
	AIG	10.000	800	9.200
	PANAMERICAN LIFE	10.000	800	9.200
	QBE	10.000	800	9.200
	EQUINOCCIAL	10.000	800	9.200
	OTROS	10.000	800	9.200

Fuente: (Urbano Express, 2015)

2.1.10 Proveedores

Los principales proveedores son:

Tabla 9: Proveedores Urbano Express

PROVEEDOR	TIPO DE SERVICIO
PROTECOMPU	MANTENIMIENTO EQUIPOS VARIOS ADMINISTRATIVOS
DIGITALTEAM	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
SINERGYHARD CIA. LTDA.	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
D.O.S	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
PUNTONET	TELECOMUNICACIÓN, INTERNET Y TRANSMISIÓN DE DATOS
BINARIA SISTEMAS	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
CELCO	MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO
DATAPRO S.A.	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
INFOLINK	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
AKROS	MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DEL SISTEMA Y EQUIPOS CONTRA INCENDIO Y SEGURIDAD
JOFFRE FERNANDO GALEANO RODRÍGUEZ	SUMINISTROS DE OFICINA
ENGOMA ADHESIVOS	SUMINISTROS DE OFICINA
ALLIANCE TECH DEL ECUADOR	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS

PROVEEDOR	TIPO DE SERVICIO
LAURA ARGENTINA POVEDA BRIONES	SUMINISTROS DE OFICINA
SONDA DEL ECUADOR	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
DISPAPELES	SUMINISTROS DE OFICINA
J G SPORT	UNIFORMES E IDENTIFICACIÓN
ZONA TECNOLÓGICA	EQUIPOS Y SOFTWARE DE CAPTURA Y PROCESAMIENTOS DE DATOS
COMPAÑÍA GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO S.A.	VEHÍCULO
SENEFELDER	SUMINISTROS DE OFICINA
COMPAÑÍA DE VIGILANCIA, ASESORÍA EN SEGURIDAD VIMASE CIA. LTDA.	SERVICIO DE VIGILANCIA Y MONITOREO
SUNCHODESA REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	SUMINISTROS DE OFICINA
XEROX DEL ECUADOR	SUMINISTROS DE OFICINA
GRUPO BRAVCO S.A. – TEUNO	EQUIPOS PARA TELECOMUNICACIÓN Y TRANSMISIÓN DE DATOS
JUAN CARLOS PANCHI - CORPORACIÓN MUNDOGRAFIC	SUMINISTROS DE OFICINA

Fuente: Urbano Express (2015)

2.1.11 Competencia

En el Ecuador existen algunas empresas que lideran el mercado Courier, para Urbano Express las principales empresas que representan su competencia son las siguientes:

- SERVIENTREGA

Tabla 10: Indicadores Financieros Servientrega 2014

:: INDICADORES FINANCIEROS	
<< 2014	
Posición (ventas): 580	
Ventas	\$32.146.278
Utilidad	\$2.386.169
Impuestos	\$549.185

Fuente: Ekos 2014

- RECAP

Tabla 11: Indicadores Financieros Recap 2014

:: INDICADORES FINANCIEROS	
<< 2014	
Posición (ventas): 1579	
Ventas	\$10.106.628
Utilidad	\$345.262
Impuestos	\$102.138

Fuente: Ekos 2014

- LAAR COURIER

Tabla 12: Indicadores Financieros Laar Courier 2014

:: INDICADORES FINANCIEROS	
<< 2014	
Posición (ventas): 1493	
Ventas	\$10.884.421
Utilidad	\$186.213
Impuestos	\$36.736

Fuente: Ekos 2014

2.1.12 Datos Financieros

Los estados financieros de Urbano Express están publicados en la Superintendencia de Compañías. Entre los principales datos tenemos:

- Información financiera 2013

Tabla 13: Balance General 2013 Urbano Express

BALANCE GENERAL 2013 URBANO EXPRESS	
ACTIVO	\$ 12.833.567,25
PASIVO	\$ 8.903.883,29
PATRIMONIO NETO	\$ 3.929.683,96

Fuente: Superintendencia de Compañías (2013)

Tabla 14: Estado de Resultados 2013 Urbano Express

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2013 URBANO EXPRESS	
INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 26.455.801,59
OTROS INGRESOS	\$ 909.214,16
TOTAL INGRESOS	\$ 27.365.015,75
GASTOS	\$ 24.055.487,46
GANANCIA ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 3.309.528,29
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO (GANANCIA)	\$ 2.122.191,9106

Fuente: Superintendencia de Compañías (2013)

- Información financiera 2014

Tabla 15: Balance General 2014 Urbano Express

BALANCE GENERAL 2014 URBANO EXPRESS	
ACTIVO	\$ 17.081.343,34
PASIVO	\$ 13.797.969,40
PATRIMONIO NETO	\$ 3.283.373,94

Fuente: Superintendencia de Compañías (2014)

Tabla 16: Estado de Resultados 2014 Urbano Express

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2014 URBANO EXPRESS	
INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 26.343.811,41
OTROS INGRESOS	\$ 808.855,61
TOTAL INGRESOS	\$ 27.152.667,02
GASTOS	\$ 25.188.889,16
GANANCIA ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 1.136.718,63
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO (GANANCIA)	\$ 861.952,95

Fuente: Superintendencia de Compañías (2014)

- Información financiera 2015

Tabla 17: Balance General 2015 Urbano Express

BALANCE GENERAL 2015 URBANO EXPRESS	
ACTIVO	\$ 12.009.936,01
PASIVO	\$ 11.399.632,56
PATRIMONIO NETO	\$ 610.303,45

Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

Tabla 18: Estado de Resultados 2015 Urbano Express

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 2015 URBANO EXPRESS	
INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 23.731.127,99
OTROS INGRESOS	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 23.731.127,99
GASTOS	\$ 25.091.526,32
GANANCIA ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ (1.360.398,33)
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO (PERDIDA)	\$ (1.360.398,33)

Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Político-Legal

De acuerdo a la Ley General de los servicios postales, la entidad encargada de regular y verificar el cumplimiento de las políticas que están dictadas por el Ministerio encargado de los Servicios postales es La Agencia de Regulación y Control Postal.

Entre las principales funciones de Regulación que tiene la Agencia se encuentran las siguientes:

- Regular y controlar los servicios postales de acuerdo a la presente Ley y la normativa internacional.
- Emitir normas técnicas que estén relacionadas con la prestación del servicio postal, de acuerdo a la presente Ley y la normativa internacional.
- Otorgar, renovar, cancelar o negar el Permiso de Operación Postal.
- Administrar y controlar el Sistema del Código Postal Ecuatoriano.
- Asegurar la protección de los derechos de los usuarios en materia postal.
- Inspeccionar a los operadores de los servicios postales

En caso de incumplimiento en alguna de las leyes establecidas por la agencia, ésta se encarga de imponer sanciones a las empresas postales.

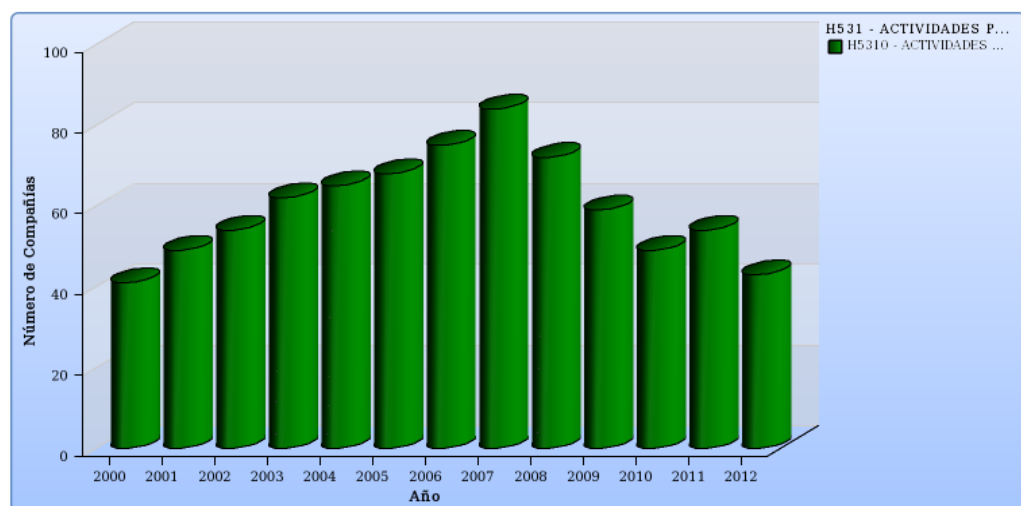
2.2.2 Económico

El Análisis por Actividad Económica publicado por la Superintendencia de Compañías, demuestra que en los últimos años existió una disminución en la cantidad de empresas dedicadas a las Actividades postales dentro de nuestro país (20,37% en 2012 con respecto al 2011).

Tabla 19: Compañías Sector Postal

Número de Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
H5310 - ACTIVIDADES POSTALES.	41	49	54	62	65	68	75	84	72	59	49	54	43
TOTAL NUMERO DE COMPAÑÍAS	41	49	54	62	65	68	75	84	72	59	49	54	43

Fuente: Superintendencia de Compañías (2012)

**Figura 7: Compañías Sector Postal**

Fuente: Superintendencia de Compañías (2012)

El Banco Central del Ecuador publicó para el mismo periodo un crecimiento del PIB por un valor de 5,01% para el total de la industria en el 2012.

Entre los sectores que tuvieron un mayor crecimiento del PIB para ese periodo fueron los siguientes:

- Administración Pública y Defensa 13,50%
- Construcción 9,60%
- Hoteles y Restaurantes 8.98%

De acuerdo con la información publicada el sector Correos y Comunicación obtuvo un valor de 7% de crecimiento en el 2012.

Tabla 20: Porcentaje de Crecimiento del PIB por Sector

INDUSTRIAS	2011	2012	% CRECIMIENTO
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4.497.878	4.524.478	0,59%
Pesca y acuicultura	738.094	780.454	5,74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5.943.445	6.033.135	1,51%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	7.204.954	7.452.506	3,44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959.240	1.000.295	4,28%
Transporte	4.031.907	4.263.630	5,75%
Suministro de electricidad y agua	909.500	949.973	4,45%
Construcción	5.964.491	6.537.082	9,60%
Comercio al por mayor y menor, y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6.681.137	6.938.361	3,85%
Correo y Comunicaciones	1.836.677	1.965.245	7,00%
Actividades de servicios financieros y financiación de planes de seguro, excepto de seguridad social	1.673.835	1.782.634	6,50%
Administración pública, defensa, planes de seguridad social obligatoria	3.124.777	3.546.622	13,50%
Otros elementos del PIB	2.931.389	3.044.694	3,87%
Hogares privados con servicio doméstico	145.485	146.940	1,00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.052.160	4.266.924	5,30%
Otros servicios	9.371.499	9.949.201	6,16%
Hoteles y restaurantes	1.159.780	1.263.928	8,98%
PIB TOTAL	61.226.248	64.446.102	5,01%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

2.2.3 Tecnológico

La tecnología de información que se aplica en el sector postal y de logística se encuentra en constante evolución, lo que se busca es poder realizar un seguimiento durante el proceso de entrega que permita tanto al operador logístico como al remitente de un paquete el conocer la ubicación del mismo así como el resultado de una entrega.

Las tecnologías más relevantes y que aplican en esta industria son:

Códigos de Barras: permite realizar una lectura a través de dispositivos lectores tipo pistolas y de esa manera obtener automáticamente la información que identifica y rastrea a un paquete, generan un gran beneficio por la rapidez de la lectura de la información y los pocos errores que se cometen en la generación de los códigos, los equipamientos requeridos para impresión y lectura se pueden incorporar al proceso a costos relativamente bajos comparados al beneficio que generan.

Geolocalización y aplicaciones de enrutamiento: Toda la tecnología y herramientas disponibles pueden incorporarse a la industria postal con el fin de optimizar rutas de entrega permitiendo así reducir costos y desplazamientos optimizando los recursos requeridos.

Bases de Datos: La tecnología de bases de datos les permite a los operadores postales consolidar e la información de las entregas requeridas por sus diferentes clientes integrándolas en un solo proceso de planificación de entregas.

Computación móvil: Los grandes avances en dispositivos como tabletas y teléfonos inteligentes junto con redes de datos móviles permiten integrar toda la información de los despachos y entregas realizadas en tiempo real, facilitando la comunicación con los clientes.

Clasificadores automáticos de paquetes: este tipo de soluciones pueden representar inversiones importantes para automatizar el backoffice y la operación misma del operador postal automatizando la distribución y optimizando al máximo los tiempos requeridos en el proceso.

A futuro se espera que los drones y los vehículos de reparto electrónico sean un elemento innovador en esta industria, al momento ya se realizan pilotos en los países industrializados que permiten que la entrega sea realizada por un robot generando de esa forma nuevas oportunidades en la velocidad y costos involucrados.

3 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUS INDICADORES

3.1 LEVANTAMIENTO DE INDICADORES

Los Indicadores de Gestión permiten analizar el desempeño de la gestión de los procesos por medio de la Información obtenida a través del procesamiento de datos.

Las evaluaciones son realizadas a nivel nacional en cada una de las agencias, mismas que se clasifican de acuerdo al volumen de distribución manejado en cada una:

- Tipo A: Quito y Guayaquil.
- Tipo B: Ambato, Cuenca, Machala, Manta.
- Tipo C: Esmeraldas, Ibarra, Libertad, Loja, Portoviejo, Riobamba, Santo Domingo.
- Tipo D: Babahoyo, Latacunga, Milagro, Quevedo.
- Tipo E: Azogues, Bahía, Cayambe, Chone, Guaranda, Lago Agrio, Morona, Naranjal, Orellana, Puyo, San Cristóbal, Santa Cruz, Tena, Tulcán, Zamora.

Los responsables en la revisión de los indicadores son:

- Gerencia General
- Vice Presidencia de Operaciones
- Área de Planificación
- Comité de Calidad.

Los indicadores implementados en la empresa por proceso son los siguientes:

3.1.1 Novedades de Ordenes de Servicio

Proceso Operativo: Identificación de las necesidades del cliente

- Pilar: Oportunidad
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
- Objetivo del Indicador:
 - Evaluar la efectividad de las entregas del courier respecto a los procesos pactados con el Shipper.
- Meta del Indicador: 2%

- Límite superior del Indicador: 2%
- Límite inferior del Indicador: 1%
- Fórmula de Cálculo:

$$\left[\left(\frac{\sum \text{Órdenes de Servicio con Novedades de Instrucción}}{\text{Total de órdenes de servicio}} \right) \times 100 \right]$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de órdenes de servicio con novedades detectadas durante el proceso de las mismas.
- Origen del numerador: RE-EC-MS-01 Matriz de Producción.
- Descripción del denominador: Total de órdenes de servicio procesadas en el área de Producción.
- Origen del denominador: RE-EC-MS-01 Matriz de Producción.
- Tipo de fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Agencias tipo A.
- Nivel de Profundización: Línea de distribución, Ejecutivo, Shipper, producto.

- Responsable: Jefe de Servicio al Cliente.
- Procedimiento: El asistente del área de Producción ingresa las novedades de las órdenes de servicio y registra en el RE-EC-MS-01 Matriz de Producción, y envía el mismo al especialista de Medición y Seguimiento acorde el periodo en mención, e ingresa la información en el reporte RE-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.2 Ordenes de Servicio Procesadas Oportunamente

Proceso Operativo: PP preparación y programación del pedido

- Pilar: Oportunidad
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Cumplir el 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
- Objetivo del Indicador:
 - Evaluar el cumplimiento de los tiempos acordados para el procesamiento de la orden de servicio previo el proceso de distribución.
- Meta del indicador Masivos y Valores: 98%.

- Límite superior del indicador: 99%
- Límite inferior del indicador: 97%
- Fórmula de cálculo:

$$\frac{\text{Total de carpetas de trabajo} - \text{carpetas con atraso en 1er día de distribución}}{\text{Total de carpetas de trabajo}} \times 100)$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de carpetas de trabajo de masivo y valores menos la sumatoria de carpetas de trabajo con atrasos acorde el primer día de distribución.
- Origen del numerador: RE-EC-MS-01 Matriz de Producción.
- Descripción del denominador: Total de carpetas de trabajo procesadas.
- Origen del denominador: RE-EC-MS-01 Matriz de Producción.
- Tipo de fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Agencias tipo A.

- Nivel de Profundización: Línea de distribución, área responsable, Shipper producto-ciclo.
- Responsable: Jefe de Producción.
- Procedimiento: El asistente del área de Producción ingresa las carpetas con atraso con en el primer día de distribución y registra en el RE-EC-MS-01 Matriz de Producción, y envía el mismo al Especialista de Medición y Seguimiento acorde el periodo en mención, e ingresa la información en el reporte RE-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.3 Costo unitario de Producción

Proceso Operativo: PP preparación y programación del pedido

- Pilar: Costo
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Disminuir el costo operativo en un centavo respecto al 2014 mediante el control de la productividad y la optimización de los recursos.
- Objetivo del indicador:
 - Determinar el costo de cada unidad producida.

- Meta del indicador: 0.019 USD
- Límite superior del indicador: 0.020 USD
- Límite inferior del indicador: 0.018 USD
- Fórmula de Cálculo: -

$$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Volumen total de producción}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de costos por recursos humanos, operativos y otros rubros en el área de producción.
- Origen del Numerador: RP-EC-MS-12 Costo Unitario de Producción.
- Descripción del denominador: Volumen de productos terminados durante el periodo de medición, incluye productos procesados y por procesar.
- Origen del Denominador: RP-EC-MS-12 Costo Unitario de Producción.
- Tipo de Fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Agencias Tipo A.

- Nivel de profundización: Por área y por agencia.
- Responsable: Jefe de Producción.
- Procedimiento: El Jefe de Producción extrae la información acorde la fórmula y llena el reporte RP-EC-MS-12 Costo Unitario de Producción y envían al Especialista de Control de Gestión acorde el periodo de medición.

3.1.4 Arranque de distribución

Proceso Operativo: Di Distribución

- Pilar: Oportunidad
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
- Objetivo del indicador:
 - Evaluar el porcentaje de inicio de la distribución de los productos arribados.

- Línea Masivo
 - Meta del indicador: 96%
 - Límite superior del indicador: 98%
 - Límite inferior del indicador: 94%

- Línea Valores
 - Meta del indicador: 97%
 - Límite superior del indicador: 97%
 - Límite inferior del indicador: 95%

- Fórmula de Cálculo Masivo y Valores:

$$\frac{\text{Días por encima del 25\% de arranque}}{\text{Total de días medidos}}$$

- Descripción del numerador: Número de días que tuvieron un 25% de productos que salieron a ruta siendo arribados el día anterior.

- Origen del numerador: Stock diario generado por el Sistema Urbano 2.0.

- Descripción del denominador: Total de días evaluados acorde periodo de medición.

- Origen del Denominador: Stock diario generado del Sistema Urbano 2.0.

- Tipo de Fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de profundización: Agencia, tipo de agencia, línea de distribución.
- Responsable: Jefes de Agencias y Jefes de Línea de Distribución.
- Procedimiento: El analista de Control Provincias genera el Stock diario por medio del Sistema Urbano 2.0 y calcula en el mismo el porcentaje de arranque por agencia y línea de distribución, acorde el volumen de productos arribados el día anterior y envía la información al Analista de Control de Gestión quien llena reporte RP-EC-MS-04 Indicadores de Distribución en el campo arranque, e ingresa la información en el registro RE-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.5 Avance de Distribución

Proceso Operativo: Di Distribución

- Pilar: Oportunidad

- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
- Objetivo del indicador:
 - Medir el porcentaje productos distribuidos y devueltos hasta el quinto día de iniciada la distribución.
- Línea Masivo
 - Meta del Indicador: 88%
 - Límite superior del indicador: 89%
 - Límite inferior del indicador: 84%
 - Fórmula de Cálculo Masivo:

$$\frac{DLs \text{ hasta día 5 mas } DV's}{Total \text{ AR's}}$$

- Línea Valores
 - Meta del indicador: 88%
 - Límite superior del indicador: 89%
 - Límite inferior del indicador: 86%

- Fórmula de Cálculo Valores:

$$\frac{DLs\ hasta\ día\ 7\ mas\ DV's}{Total\ AR's}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de productos entregados y devueltos hasta el quinto de iniciada la distribución, más el total de devoluciones realizadas por agencia, acorde orígenes de Quito y Guayaquil.
- Origen del Numerador: Reporte Gestión Operativa emitido por el sistema Urbano 2.0.
- Descripción del denominador: Sumatoria total de productos arribados en el periodo de medición, acorde orígenes de Quito y Guayaquil.
- Origen del Denominador: Reporte Gestión Operativa emitido desde sistema Urbano 2.0.
- Tipo de Fuente: Semiautomática.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de profundización: Agencia, línea de distribución.

- Responsable: Jefes de Agencias y Jefes de Línea de Distribución.
- Procedimiento: El Analista de Control de Gestión extrae el reporte Gestión Operativa del Sistema Urbano 2.0, realiza el cálculo según fórmula y llena el reporte RP-EC-MS-04 Indicadores de Distribución acorde el periodo de medición en el campo avance al quinto día, e ingresa la información en el reporte RE-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.6 Cierre de Ciclos

Proceso Operativo: Di Distribución

- Pilar: Oportunidad
- Objetivo de Calidad Urbano al que apalanca:
 - Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
- Objetivo del indicador:
 - Evaluar el cumplimiento del cierre de los Shipper Producto Ciclo de acuerdo a lo pactado con el cliente.

- Línea Masivo
 - Meta de indicador: 95%
 - Límite superior del indicador: 95%
 - Límite inferior del indicador: 90%

- Línea Valores
 - Meta del indicador: 95%
 - Límite superior del indicador: 95%
 - Límite inferior del indicador: 90%

- Fórmula de Cálculo Masivo y Valores:

$$\frac{\sum[\text{Total de SPC} - \sum \text{SPC con cierre no cumplido acorde lo pactado}]}{\sum \text{Total de SPC}}$$

- Descripción del numerador: Se suman los Shipper Productos Ciclos durante el periodo y se restan los Shipper Productos Ciclos que no se cerraron en el tiempo pactado.
- Origen del Numerador: Reporte Gestión Operativa extraído del Sistema Urbano 2.0 y reporte consolidado de Stock de SPC a nivel nacional mediante el cual se control el cumplimiento de los cierres acordes con los clientes y según revisión de los Ejecutivos de Cuenta.

- Descripción del denominador: Total de SPC evaluados en el periodo.
- Origen del Denominador: Reporte Gestión Operativa emitido desde el sistema Urbano 2.0, sumatoria de shippers productos ciclos en el periodo de medición.
- Tipo de Fuente: Semiautomática.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de profundización: Agencia, línea, Shipper, producto, ciclo.
- Responsable: Jefes de Agencias y Jefes de Línea de Distribución.
- Procedimiento: Generado el reporte Gestión Operativa del Sistema Urbano 2.0, el Analista de Control de Gestión extrae el indicador acorde la fórmula y llena el reporte RP-EC-MS-04 Indicadores de Distribución en el campo cierres de ciclos acorde el periodo de medición, e ingresa la información en el reporte RE-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.7 Efectividad de entrega

Proceso Operativo: Di Distribución

- Pilar: Efectividad
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz.
- Objetivo del indicador:
 - Obtener el porcentaje de productos entregados durante la distribución.
- Línea Masivo
 - Meta del indicador: 92%
 - Límite superior del indicador: 92%
 - Límite inferior del indicador: 85%
- Línea Valores
 - Meta del indicador: 85%
 - Límite superior del indicador: 85%
 - Límite inferior del indicador: 79%

- Fórmula de Cálculo masivo y valores:

$$\frac{\sum DL's}{(DL's + DV's)}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de productos entregados en el periodo de tiempo medido.
- Origen del Numerador: Reporte Gestión Operativa, emitido desde el Sistema Urbano 2.0.
- Descripción del denominador: Sumatoria de productos entregados y devueltos.
- Origen del Denominador: Reporte Gestión Operativa, emitido desde el Sistema Urbano 2.0.
- Tipo de Fuente: Semiautomática.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de profundización: Agencia.
- Responsable: Jefes de Agencias y Jefes de Línea de Distribución.

- Procedimiento: Generado el reporte Gestión Operativa del Sistema Urbano 2.0, el Especialista de Control de Gestión extrae el indicador acorde la fórmula y llena el reporte RP-EC-MS-04 Indicadores de Distribución llena el campo efectividad acorde el periodo de medición.

3.1.8 Confiabilidad

Proceso Operativo: Di Distribución

- Pilar: Confiabilidad.
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Mantener el estándar de reclamos en 1 x 1000 en masivo y 5 x 10.000 en valores a través de acciones de mejora continuas.
 - Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz.
- Objetivo del indicador:
 - Conocer el nivel de seguridad de la información reportada por los Courier en el proceso de distribución.

- Línea Masivo
 - Meta del indicador: 0.001
 - Límite superior del indicador: 0.0012
 - Límite inferior del indicador: 0.0008
- Línea Valores
 - Meta del indicador: 0.0005
 - Límite superior del indicador: 0.0008
 - Límite inferior del indicador: 0.0003
- Fórmula de Cálculo masivo y valores:

$$\frac{\text{Reclamos de Clientes}}{\text{Total AR}}$$

- Descripción del numerador: Reclamos de clientes en los cuales se evidenció una mala entrega por parte del Courier, se excluyen los reclamos duplicados y reclamos por novedades ajenas al proceso de distribución.
- Origen del Numerador: Estadístico de Auditorías RP-EC-MS-19 emitido por el área de reclamos y auditorias acorde el periodo de medición.
- Descripción del denominador: Sumatoria de productos arribados durante el periodo de medición.

- Origen del Denominador: Reporte Gestión Operativa, emitido desde el sistema Urbano 2.0, suma de AR's.
- Tipo de Fuente: Semiautomática.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de profundización: Agencia, línea de distribución y SPC.
- Responsable: Jefes de Agencias y Jefes de Línea de Distribución.
- Procedimiento: El Analista de Medición y Seguimiento extrae la información acorde la fórmula y llena el reporte RP-EC-MS-04 Indicadores de Distribución y envían al Analista de Control de Gestión.

3.1.9 Costo Unitario de Distribución

Proceso Operativo: Di Distribución

- Pilar: Costo

- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Disminuir el costo operativo en un centavo respecto al 2014 mediante el control de productividad y la optimización de recursos.

- Objetivo del indicador:
 - Determinar el costo de cada unidad distribuida.

- Línea Masivo
 - Meta del indicador: 0.06 USD
 - Límite superior del indicador: 0.065
 - Límite inferior del indicador: 0.056

- Línea Valores
 - Meta del indicador: 0.75
 - Límite superior del indicador: 0.80
 - Límite inferior del indicador: 0.70

- Fórmula de Cálculo masivo y valores:

$$\frac{\text{Costo directo}}{\text{Volumen de distribuido}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de costos por recursos humanos, operativos y otros rubros en el área de distribución.
- Origen del Numerador: RP-EC-MS-09 Costo de Distribución.
- Descripción del denominador: Volumen de productos distribuidos durante el periodo.
- Origen del Denominador: RP-EC-MS-09 Costo de Distribución.
- Tipo de Fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de profundización: Por agencia y por línea.
- Responsable: Jefe de Distribución.
- Procedimiento: El Jefe de Distribución extrae la información acorde la fórmula y llena el reporte RP-EC-MS-09 Costo de Distribución y envían al Especialista de Control de Gestión acorde el periodo de medición.

3.1.10 Efectividad de Gestión Telefónica

Proceso Operativo: Gestión de Excepciones

- Pilar: Efectividad.
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz.
- Objetivo del indicador:
 - Medir porcentaje de direcciones actualizadas por medio de la gestión de Call Center.
- Masivo
 - Meta del indicador: 45%
 - Límite superior del indicador: 47%
 - Límite inferior del indicador: 42%
- Valores
 - Meta del indicador: 50%

- Límite superior del Indicador: 50%
 - Límite inferior Indicador: 48%
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\sum \text{Gestiones efectivas}}{\text{Total de Gestiones Realizadas}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de productos que durante la gestión telefónica se obtuvo una actualización de la dirección para un reproceso.
- Origen del Numerador: Sistema Urbano 2.0, reporte de gestiones Call Center, actualizaciones realizadas.
- Descripción del denominador: Total productos que ingresaron a la gestión de Call Center.
- Origen del Denominador: Sistema Urbano 2.0, reporte productos ingresados a gestión de Call Center.
- Tipo de Fuente: Automática.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.

- Nivel de profundización: Agencia, gestionista.
- Responsable: Supervisor de Call Center.
- Procedimiento: El Supervisor de Call Center extrae la información acorde la fórmula llena el reporte RP-EC-MS-23 Reporte de Productividad de Call Center y envía al Analista de Control de Gestión el indicador acorde el periodo de medición.

3.1.11 Encuesta de satisfacción del servicio

Proceso Operativo: RS Rendición del Servicio

- Pilar: Oportunidad, confiabilidad, efectividad y costo.
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Conseguir el 90% de nivel de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz.
- Objetivo del indicador:
 - Conocer la percepción del cliente respecto a los servicios que ofrece la empresa.

- Meta del indicador: 80%
- Límite Inferior del indicador: 70%
- Límite superior del indicador: 80%
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\Sigma \text{ de preguntas con calificación 4 y 5 (Buena y Muy buena)}}{\text{Total de shippers encuestados}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de encuestas realizadas a los Shippers en las cuales se obtuvo preguntas con una calificación de 4 y 5 (buena y muy buena).
- Origen del Numerador: RE-EC-PS-03 Encuesta de Satisfacción del Servicio.
- Descripción del denominador: Total de shippers a los cuales se realizó la encuesta de Satisfacción.
- Origen del Denominador: RE-EC-PS-03 Encuesta de Satisfacción del Servicio, total de Shippers a los cuales se encuestó.
- Tipo de Fuente: Manual.

- Frecuencia: Semestral.
- Alcance: Agencias tipo A.
- Nivel de profundización: Shipper.
- Responsable: Gerente / Jefe de Servicio al Cliente.
- Procedimiento: El Gerente / Jefe de Servicio al Cliente tabula los resultados de la RE-EC-PS-02 Encuesta de Satisfacción del Servicio, realizada a los Shippers y envía el reporte RP-EC-MS-14 Consolidado encuesta Servicio al Cliente al Analista de Control de Gestión.

3.1.12 Cumplimiento del plan de auditorías internas de Calidad

Proceso de Apoyo: AC Auditorias de Calidad

- Pilar: Calidad
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Asegurar que el 90% de los procesos se ejecuten de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

- Objetivo del indicador:
 - Conocer el porcentaje de cumplimiento del plan de auditorías internas planificadas.
- Meta del indicador: 90%
- Límite Inferior del indicador: 85%
- Límite superior del indicador: 90%
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\Sigma \text{ de procesos auditados}}{\text{Total de procesos planificados a auditar}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de procesos planificados y auditados.
- Origen del Numerador: Registro de planificación de auditorías internas.
- Descripción del denominador: Total de procesos planificados a auditar.
- Origen del Denominador: RE-EC-MS-30 Cumplimiento del Plan de Auditoría Interna.

- Tipo de Fuente: Manual.
- Frecuencia: Cuatrimestral.
- Alcance: Agencias tipo A.
- Nivel de profundización: Por Proceso.
- Responsable: Analista de Gestión de la Calidad.
- Procedimiento: El Analista de Gestión de la Calidad Comunica al Analista de Medición y Seguimiento el total de procesos auditados y los procesos planificados, los mismos que se llenan el RE-EC-MS-30 Cumplimiento del Plan de Auditoría Interna y posteriormente se llena el reporte RP-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.13 Cumplimiento del SGC en auditorías externas

Proceso de Apoyo: AC Auditorias de Calidad

- Pilar: Calidad
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:

- Asegurar que el 90% de los procesos se ejecuten de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.
-
- Objetivo del indicador:
 - Conocer el porcentaje de procesos que cumplen los estándares de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.
-
- Meta del indicador: 90%
-
- Límite Inferior del indicador: 85%
-
- Límite superior del indicador: 90%

- Fórmula de Cálculo:

$$1 - \left(\frac{\Sigma \text{ de no conformidades Menores y Mayores}}{\text{Total de procesos auditados por la Certificadora de Calidad Externa}} \right)$$

- Nivel de Criticidad:
 - No Conformidad Menor: Equivale a 0.5 puntos
 - No Conformidad Mayor: Equivale a un 1 punto
- Descripción del numerador: Sumatoria de no conformidades menores y mayores detectadas por la auditoría externa y reflejadas en el informe final.
- Origen del Numerador: Informe final de la auditoría externa de la Certificadora de Calidad.
- Descripción del denominador: Total de procesos auditados.
- Origen del Denominador: Planificación de la auditoría externa de la Certificadora de Calidad.
- Tipo de Fuente: Manual
- Frecuencia: Semestral
- Alcance: Agencias tipo A

- Nivel de profundización: Por Proceso
- Responsable: Analista de Gestión de la Calidad
- Procedimiento: El Analista de Gestión de la Calidad comunica al Analista de Medición y Seguimiento el total de procesos auditados por la certificadora y el total de no conformidades menores y mayores, los mismos que se llenan el RE-EC-MS-31 Cumplimiento del SGC en auditorías externas y posteriormente se llena el reporte RP-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos.

3.1.14 Ausentismo

Proceso de Apoyo: RH Reclutamiento y Selección

- Pilar: Oportunidad, confiabilidad, efectividad y costo.
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
 - Lograr que el 85% del personal esté debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.

- Objetivo del Indicador:
 - Evaluar la asistencia del personal acorde los días planificados de la jornada laboral.
- Meta del indicador: 2%
- Límite superior del indicador: 2.2%
- Límite inferior del indicador: 1.8%
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\sum \text{días no trabajados}}{\text{Total de días planificados de jornada laboral}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria de días no trabajados, faltas injustificadas, accidentes de trabajo, incidentes de trabajo, permiso de calidad, permiso por luto, permiso materno, permiso paterno, permiso medio de Urbano.
- Origen del numerador: Consolidado de asistencia nacional.
- Descripción del denominador: Sumatoria de días planificados de la jornada laboral.

- Origen del denominador: Calendario laboral.
- Tipo de fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de Profundización: Por agencia y motivo de inasistencia.
- Responsable: Jefe de Recursos Humanos.
- Procedimiento: El Jefe de Recursos Humanos obtiene la información acorde la fórmula, tabula la información y comunica al Analista de Medición y Seguimiento el indicador obtenido acorde el periodo de medición.

3.1.15 Rotación

Proceso de Apoyo: RH Reclutamiento y Selección

- Pilar: Oportunidad, confiabilidad, efectividad y costo
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:

- Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
- Lograr que el 85% del personal esté debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.
- Objetivo del Indicador:
 - Evaluar el nivel de rotación del personal en la compañía.
- Meta del indicador: 2%
- Límite superior del indicador: 2.2%
- Límite inferior del indicador: 1.8%
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\sum \text{personal salido de la compañía}}{\text{Total de personal activo en nómina}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria del personal salido de la compañía en el periodo.
- Origen del numerador: Archivo de nómina.

- Descripción del denominador: Total del personal activo activo en nómina acorde periodo evaluado.
- Origen del denominador: Archivo de nómina.
- Tipo de fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las agencias.
- Nivel de Profundización: Por causa.
- Responsable: Jefe de Recursos Humanos.
- Procedimiento: El Jefe de Recursos Humanos obtiene la información acorde la fórmula, tabula la información y comunica al Analista de Medición y Seguimiento el indicador obtenido acorde el periodo de medición.

3.1.16 Cumplimiento del Plan de Capacitación

Proceso de Apoyo: DH Desarrollo del Recurso Humano

- Pilar: Oportunidad, confiabilidad, efectividad y costo

- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador
 - Lograr que el 85% del personal esté debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.
- Objetivo del indicador:
 - Evaluar el cumplimiento del plan de capacitación para el personal de Urbano.
- Meta del indicador: 95%.
- Límite superior del indicador: 95%.
- Límite inferior del indicador: 90%.
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\sum \text{capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}$$

- Descripción de la fórmula: Porcentaje promedio de la evaluación mensual de todo el personal de la empresa.
- Origen de la fórmula: Matriz de capacitación.

- Tipo de Fuente: Manual.
- Frecuencia: Trimestral.
- Alcance: Todas las Agencias.
- Nivel de profundización: Tema del curso, fecha, área del personal capacitado.
- Responsable: Jefe de Recursos Humanos.
- Procedimiento: El Jefe de Recursos Humanos obtiene la información acorde la fórmula, tabula la información, llena el reporte RP-EC-MS-13 Planificación de Capacitación y envía al Analista de Control de Gestión acorde el periodo de medición.

3.1.17 Evaluación del Desempeño

Proceso de Apoyo: DH Desarrollo del Recurso Humano

- Pilar: Oportunidad, confiabilidad, efectividad y costo.
- Objetivo de Calidad al cual apalanca el indicador:
 - Lograr que el 85% del personal esté debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.

- Objetivo del indicador:
 - Conocer el nivel de desempeño del personal en sus actividades diarias.
- Meta del indicador: 80%
- Límite superior del indicador: 85%
- Límite inferior del indicador: 80%
- Fórmula de Cálculo:

$$\frac{\sum \text{Personal con calificación} \geq 80\%}{\text{Total de personal evaluado}}$$

- Descripción del numerador: Sumatoria del personal con evaluación superior al 80%.
- Origen del numerador: Matriz de evaluación.
- Descripción del denominador: Sumatoria de personal evaluado.
- Origen del denominador: Matriz de evaluación.
- Origen de la fórmula: Matriz de pago, porcentaje de evaluación por funcionario.

- Tipo de Fuente: Manual.
- Frecuencia: Mensual.
- Alcance: Todas las Agencias.
- Nivel de profundización: Agencia, área, centro de costo, personal con variable cero.
- Responsable: Jefe de Recursos Humanos.
- Procedimiento: El Jefe de Recursos Humanos obtiene la información acorde la fórmula, tabula la información, llena el reporte RP-EC-MS-32 Reporte Administración de RRHH y envía al Analista de Control de Gestión acorde el periodo de medición.

A continuación un detalle de los reportes empleados en la evaluación de indicadores:

Tabla 21: Códigos de Registros Urbano Express

Registros:
RE-EC-MS-01 Matriz de Producción
RP-EC-MS- 12 Costo unitario de Producción
RP-EC-MS- 17 Actualización y mejora de los procesos
RP-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos
RP-EC-MS-04 Indicadores de Distribución
RP-EC-MS-09 Costo unitario de Distribución
RP-EC-MS-13 Plan de Capacitación
RP-EC-MS-14 Consolidado de encuestas al Shipper
RP-EC-MS-17 Actualización proceso críticos de Urbano
RP-EC-MS-19 Estadístico de Auditorías
RP-EC-MS-23 Reporte de Productividad de Call Center
RP-EC-MS-30 Cumplimiento del plan de auditoría interna
RP-EC-MS-31 Cumplimiento del SGC en auditorías externas
RP-EC-MS-32 Administración de recursos humanos

Fuente: Urbano Express (2015)

3.2 PERFIL DE CARGOS- RESPONSABLES EN EVALUACIÓN DE INDICADORES

- Cargo: Jefe de Servicio al Cliente

Tabla 22: Perfil Jefe de Servicio al Cliente

INDICADOR	PERFIL DE CARGO
3.1.1. Novedades de Ordenes de Servicio	- Título de educación superior de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O AFINES
3.1.11. Encuesta de satisfacción del servicio	- Experiencia de 5 años en posiciones similares
	- Formación Técnica en PROCESOS, NORMAS DE CALIDAD, INDICADORES,
	-Formación General en SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Urbano Express (2015)

- Cargo: Jefe de Producción

Tabla 23: Perfil Jefe de Producción

INDICADOR	PERFIL DEL CARGO
3.1.2 Ordenes de Servicio Procesadas Oportunamente	- Título de educación superior de INGENIERÍA INDUSTRIAL O AFINES
	- Experiencia de 4 años en posiciones similares
3.1.3 Costo unitario de Producción	- Formación Técnica en PROCESOS, NORMAS DE CALIDAD, INDICADORES,
	-Manejo de Office

Fuente: Urbano Express (2015)

- Cargo: Jefe de Agencias / Jefe de Línea de Distribución

Tabla 24: Perfil Jefe de Agencias / Jefe de Línea de Distribución

INDICADOR	PERFIL JEFE DE AGENCIAS	PERFIL JEFE DE LÍNEA DE DISTRIBUCIÓN
3.1.4 Arranque de distribución	- Título de educación superior de TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O AFINES	- Título de educación superior de INGENIERÍA INDUSTRIAL O AFINES
3.1.5 Avances de distribución		
3.1.6 Cierre de Ciclos	- Experiencia de 2 años en posiciones similares	- Experiencia de 4 años en posiciones similares
3.1.7 Efectividad de entrega	- Formación Técnica en Excel	- Formación Técnica en Excel
3.1.8 Confiabilidad	-Conocimientos de la Ciudad	-Conocimientos en Estadística, Procesos
3.1.9 Costo Unitario de Distribución.		

Fuente: Urbano Express (2015)

- Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Tabla 25: Perfil Jefe de Recursos Humanos

RESPONSABLE INDICADOR	PERFIL JEFE DE RECURSOS HUMANOS
3.1.14 Ausentismo	- Título de educación superior de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
3.1.15 Rotación	
3.1.16. Cumplimiento del Plan de Capacitación	
3.1.17 Evaluación del Desempeño	- Experiencia de 5 años en posiciones similares
	- Formación Técnica en COMPETENCIAS, SELECCIÓN, LEGISLACIÓN LABORAL, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
	-Conocimientos/ Habilidades en Manejo del personal

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3 RESULTADO DE INDICADORES POR PROCESOS OPERATIVOS

Los indicadores de gestión previamente detallados han sido aplicados a los distintos procesos a lo largo del tiempo, para diagnosticar los resultados obtenidos en los últimos tres años se realiza un análisis por un periodo de tres años, de acuerdo al tipo de proceso de la cadena de valor al que pertenecen.

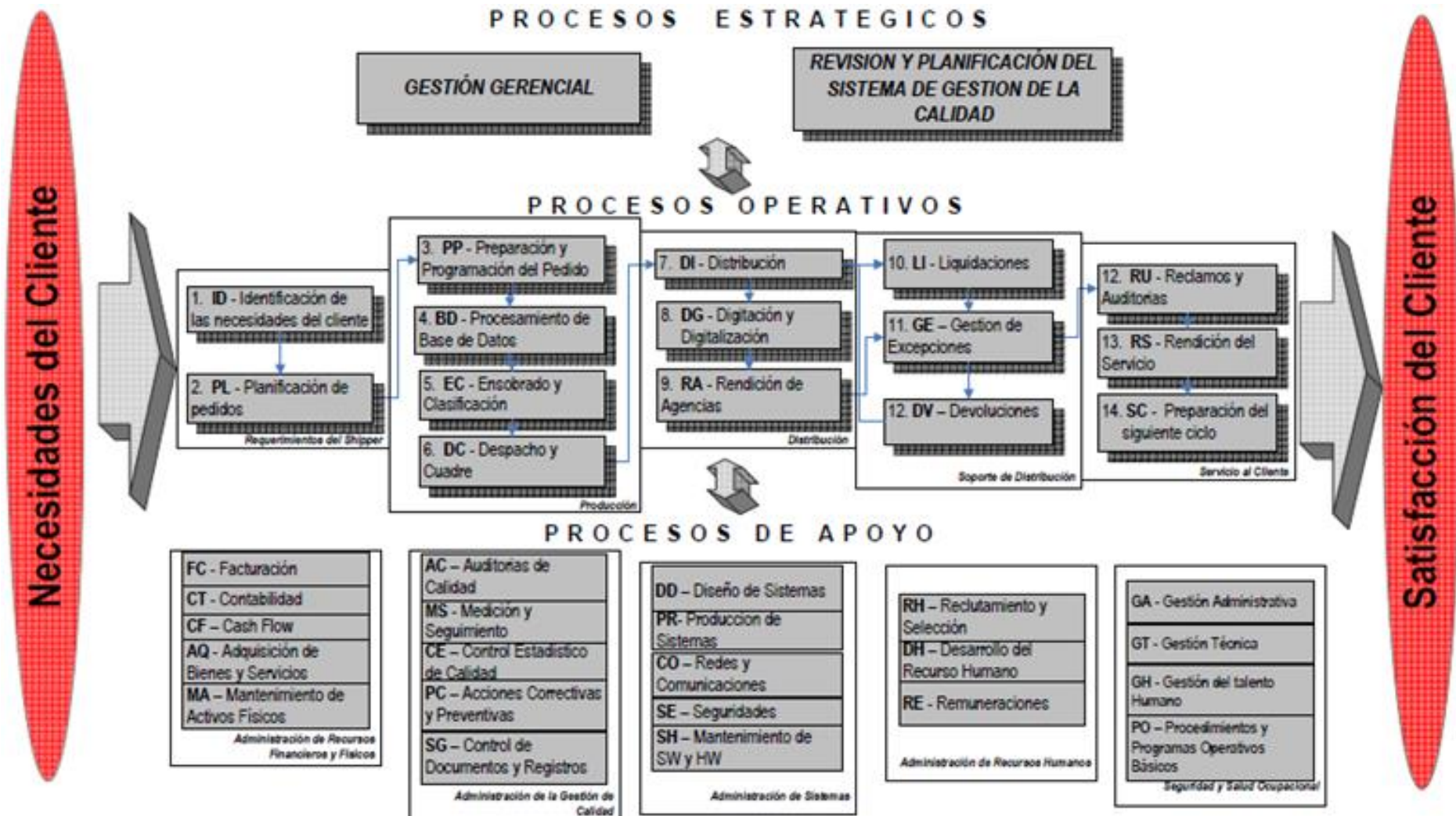


Figura 8: Procesos de la cadena de valor

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.1 Proceso ID: Identificación de las Necesidades del Cliente

3.3.1.1 Indicador Evaluado: I. Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio

Meta establecida Masivos 2% Valores 2%.

Resultados anuales Masivo:

Tabla 26: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
1,67%	1,28%	1,91%

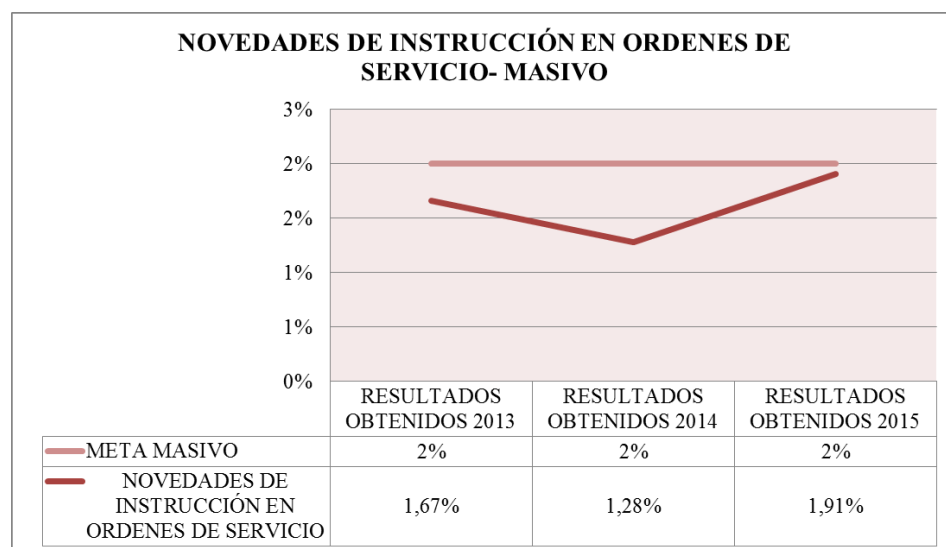
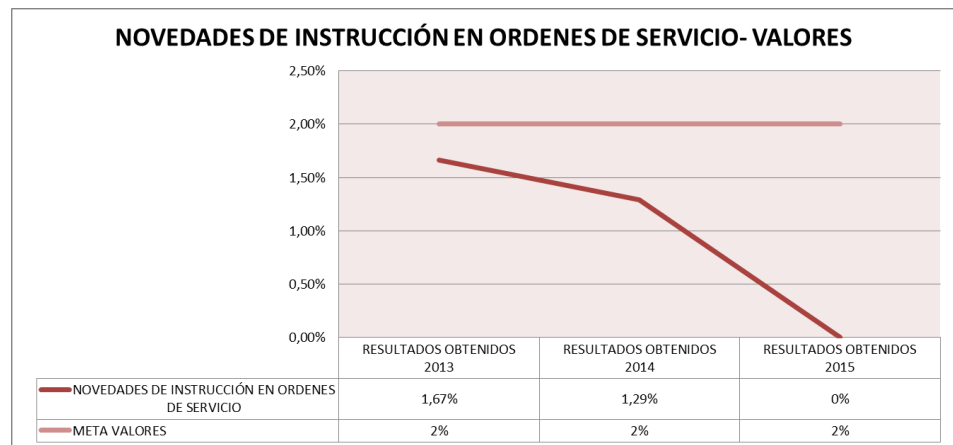


Figura 9: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores:**Tabla 27: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio- Valores**

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
1,67%	1,29%	0%

**Figura 10: Resultados Indicador Novedades de Instrucción en Órdenes de Servicio- Valores****Fuente:** Urbano Express (2015)

3.3.2 Proceso PP Preparación y Programación del Pedido

3.3.2.1 Indicador Evaluado: II. Órdenes de Servicio Procesadas Oportunamente

Meta establecida Masivos 98% Valores 98%

Resultados anuales Masivo:

Tabla 28: Resultados Indicador Órdenes de Servicio procesadas oportunamente- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
98,37%	99,19%	97,35%

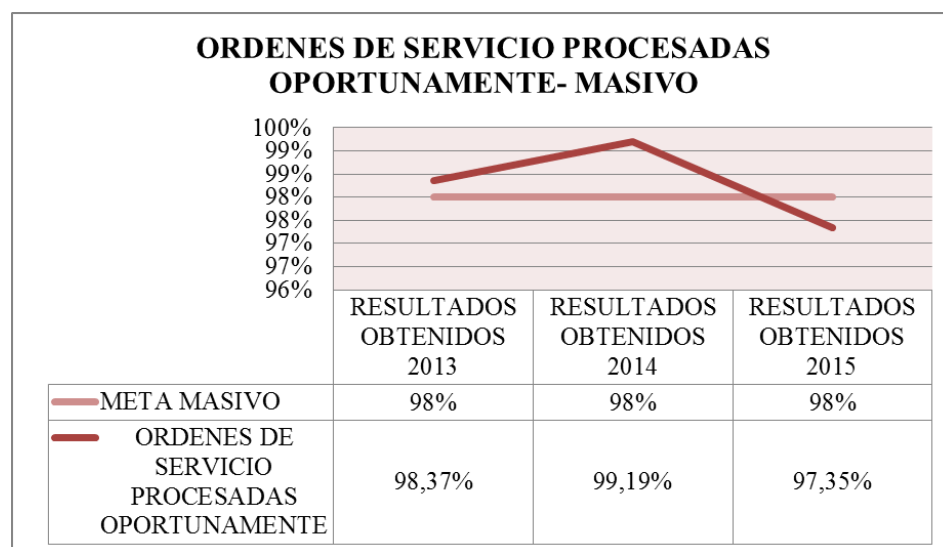
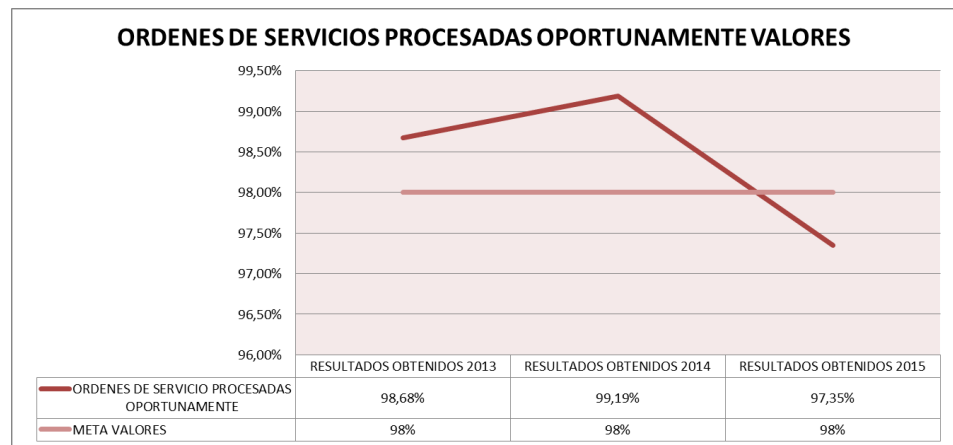


Figura 11: Resultados Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores:**Tabla 29: Resultados Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente- Valores**

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
98,68%	99,19%	97,35%

**Figura 12: Resultados Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente- Valores****Fuente:** Urbano Express (2015)

3.3.3 Proceso: Producción

3.3.3.1 Indicador Evaluado: III Costo Unitario de Producción

Meta establecida Masivos \$0,02 USD Valores \$0,02 USD

Resultados anuales Masivo:

Tabla 30: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
\$0,020	\$0,020	\$0,020

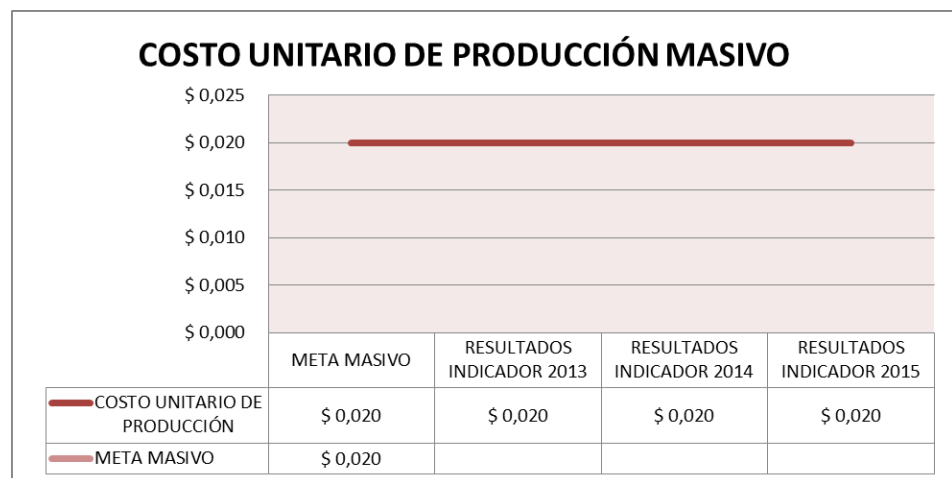


Figura 13: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores

Tabla 31: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción-Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
\$0,02	\$0,02	\$0,02

Fuente: Urbano Express (2015)

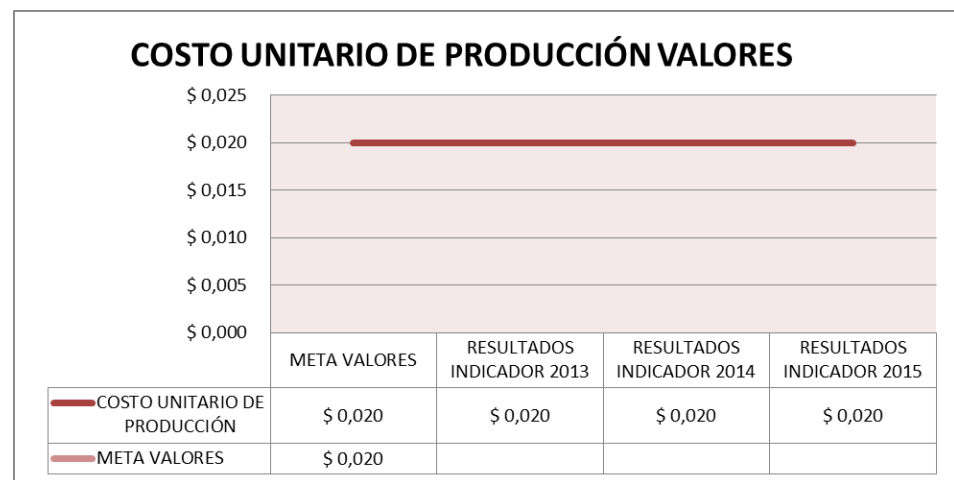


Figura 14: Resultados Indicador Costo Unitario de Producción-Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.4 Proceso DI Distribución

3.3.4.1 Indicador Evaluado: IV Arranque de Distribución

Meta establecida Masivo 96%- Valores 97%.

Resultados anuales masivo

Tabla 32: Resultados Indicador Arranque de Distribución- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
95,47%	94,45%	93,16%

Fuente: Urbano Express (2015)

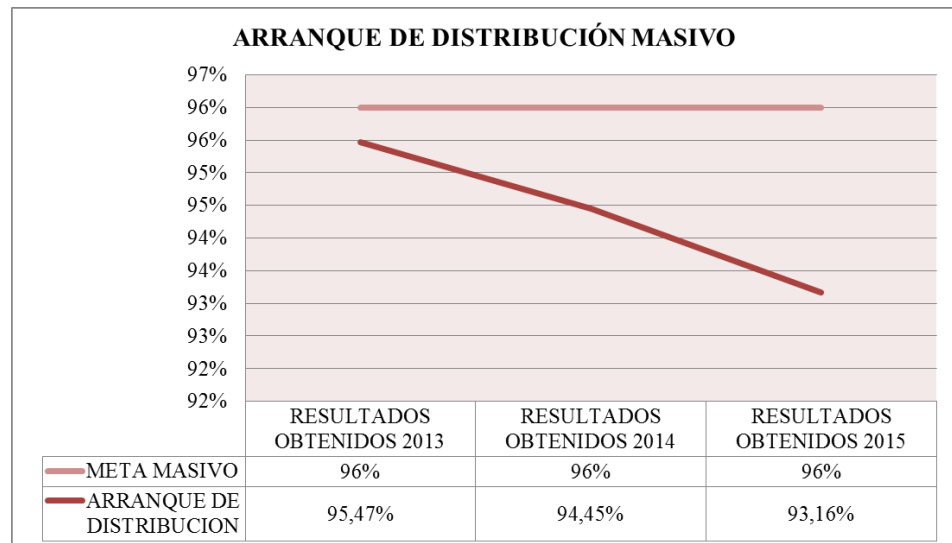


Figura 15: Resultados Indicador Arranque de Distribución- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados Anuales Valores

Tabla 33: Resultados Indicador Arranque de Distribución - Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
95,62%	92,32%	90,12%

Fuente: Urbano Express (2015)

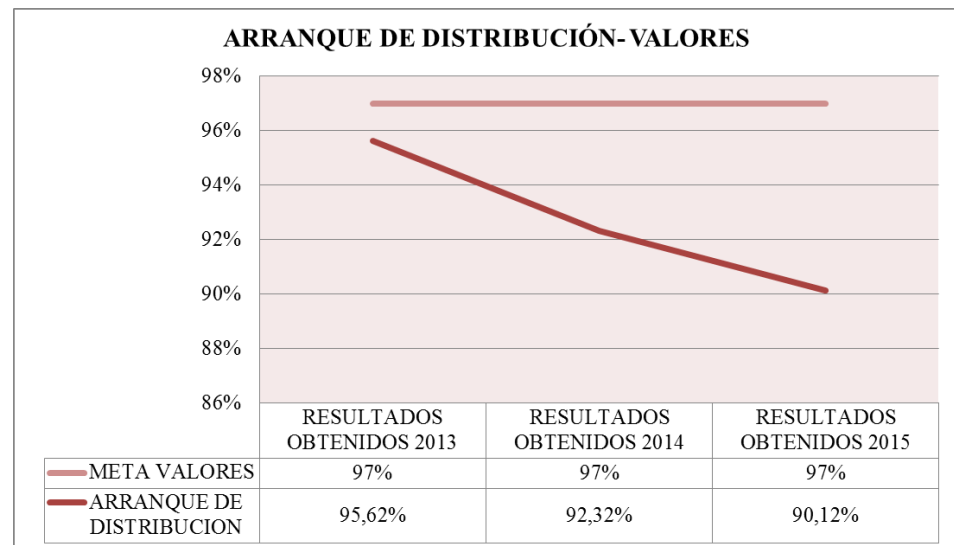


Figura 16: Resultados Indicador Arranque de Distribución - Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.4.2 Indicador Evaluado: V. Avance de Distribución

Meta establecida Masivo 88%- Valores 88%

Resultados anuales masivo

Tabla 34: Resultados Indicador Avance de Distribución - Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
90,58%	88,89%	90,05%

Fuente: Urbano Express (2015)

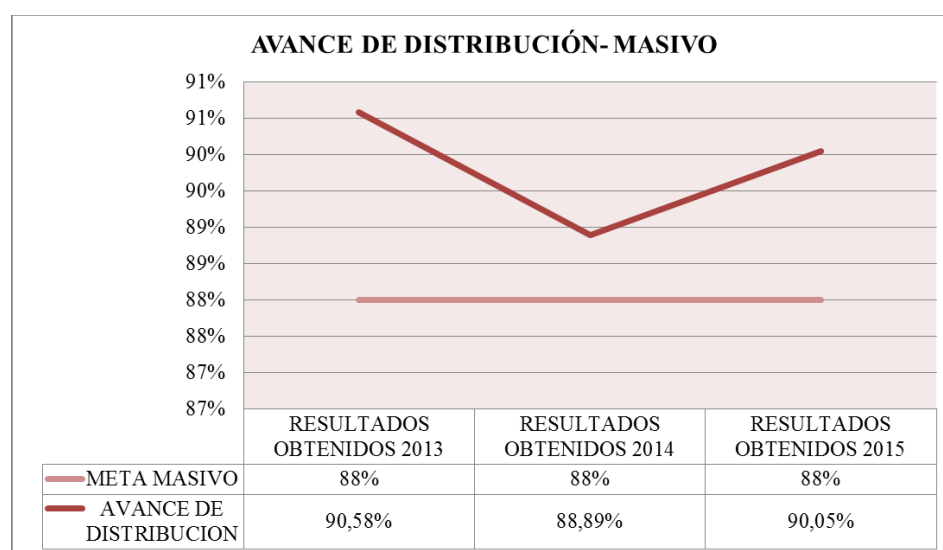


Figura 17: Resultados Indicador Avance de Distribución - Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores

Tabla 35: Resultados Indicador Avance de Distribución - Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
89,59%	79,08%	80,81%

Fuente: Urbano Express (2015)

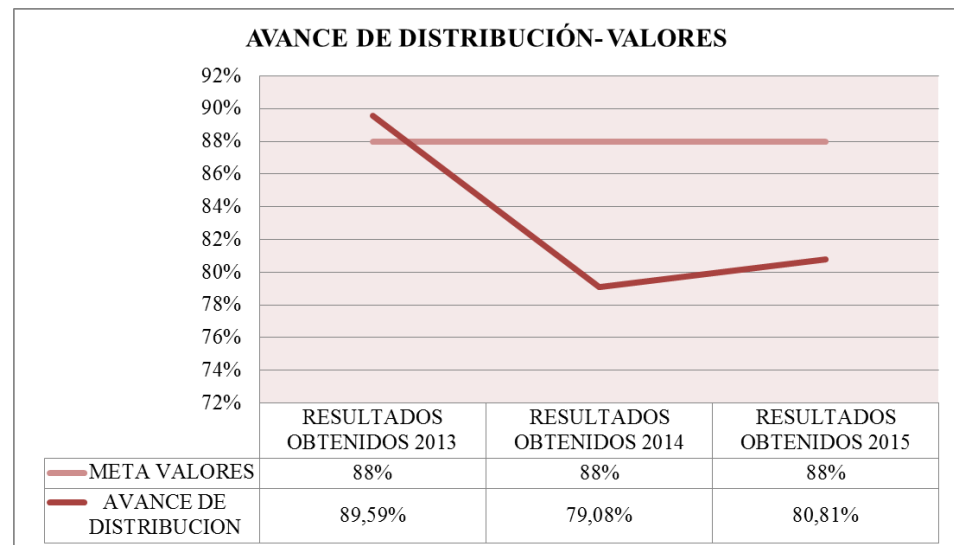


Figura 18: Resultados Indicador Avance de Distribución - Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.4.3 Indicador Evaluado: VI. Cierre de Ciclos

Meta establecida Masivo 95%- Valores 95%

Resultados anuales masivo

Tabla 36: Resultados Indicador Cierre de Ciclos - Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
93,59%	93,60%	87,96%

Fuente: Urbano Express (2015)

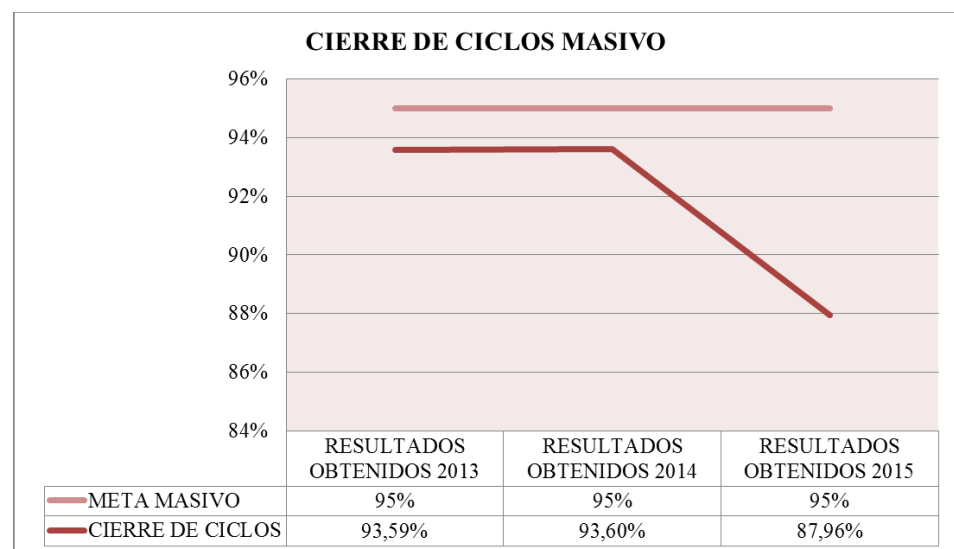


Figura 19: Resultados Indicador Cierre de Ciclos - Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores

Tabla 37: Resultados Indicador Cierre de Ciclos - Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
94,11%	96,53%	89,30%

Fuente: Urbano Express (2015)

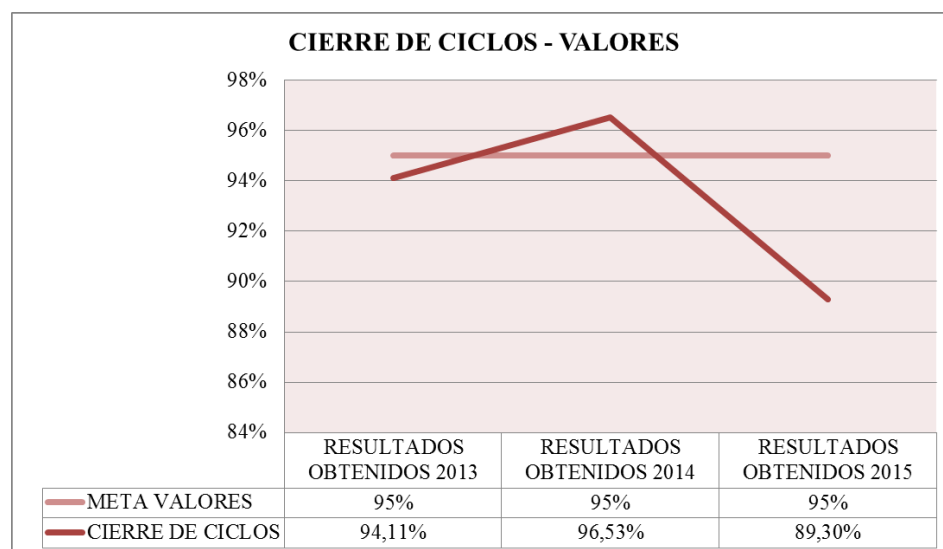


Figura 20: Resultados Indicador Cierre de Ciclos - Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.4.4 Indicador Evaluado: VII. Efectividad en la entrega

Meta establecida Masivo 92%- Valores 85%

Resultados anuales masivo

Tabla 38: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
91,65%	91,32%	90,60%

Fuente: Urbano Express (2015)

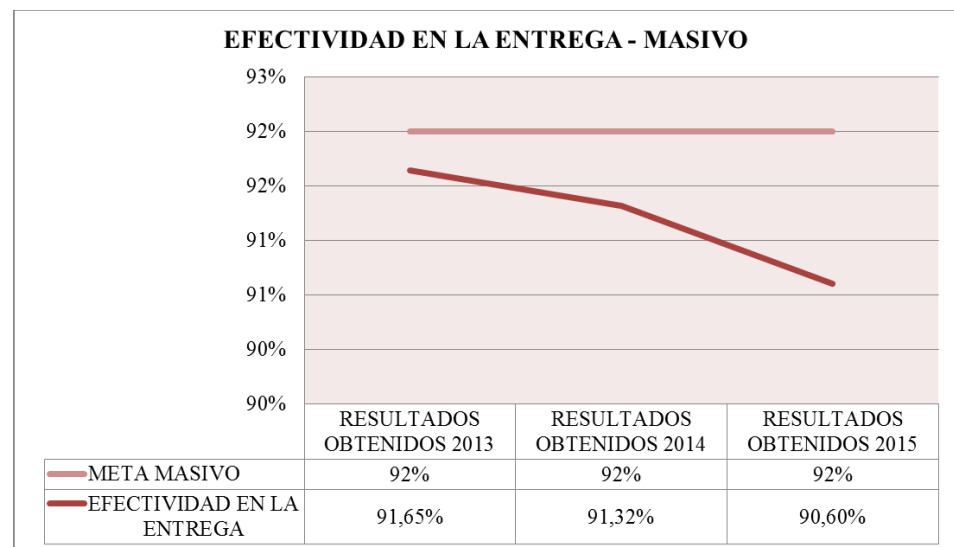


Figura 21: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores

Tabla 39: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
87,57%	86%	89,78%

Fuente: Urbano Express (2015)

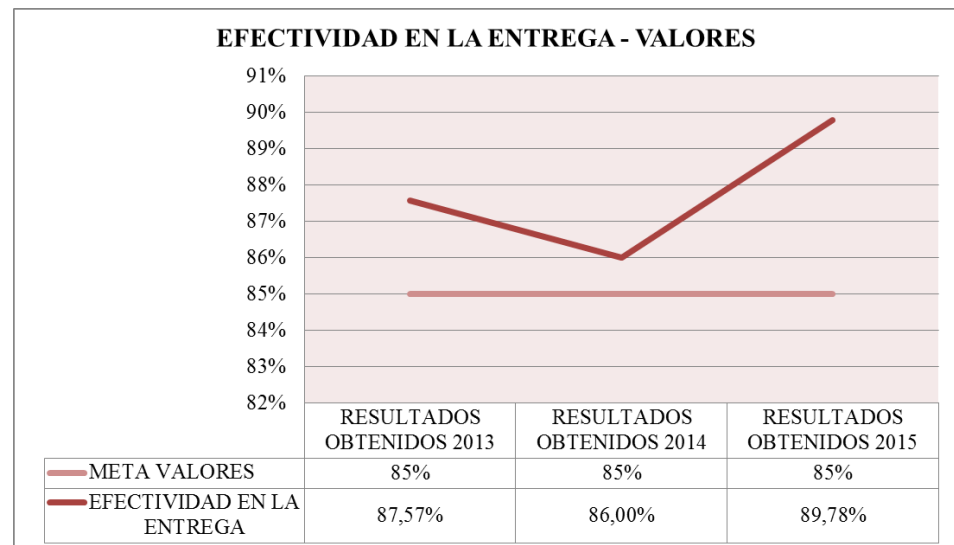


Figura 22: Resultados Indicador Efectividad en la entrega- Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.4.5 Indicador Evaluado: VIII Confiabilidad

Meta establecida Masivo 0,0010 Valores 0,0005

Resultados anuales masivo

Tabla 40: Resultados Indicador Confiabilidad- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
0,0012	0,0006	0,0006

Fuente: Urbano Express (2015)

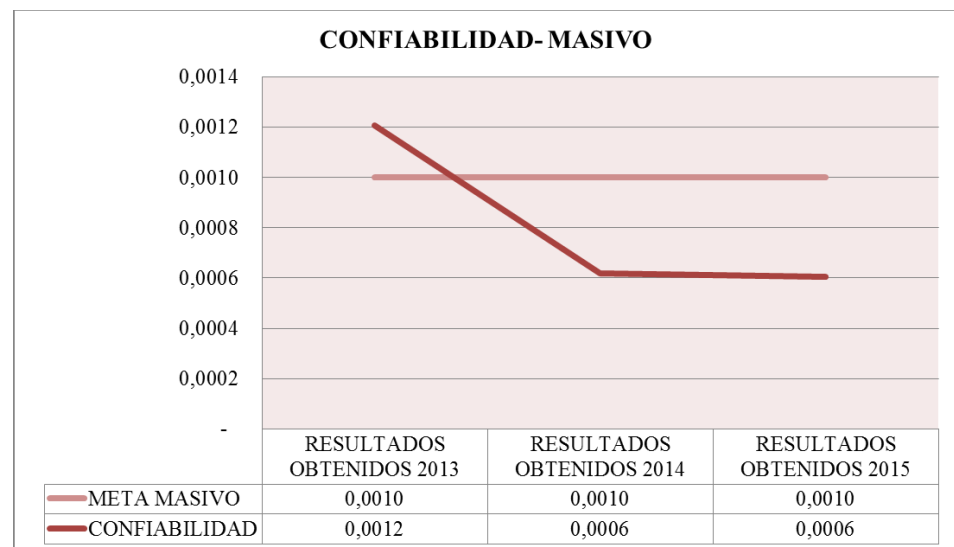


Figura 23: Resultados Indicador Confiabilidad- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores

Tabla 41: Resultados Indicador Confiabilidad- Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
0,0011	0,0004	0,0006

Fuente: Urbano Express (2015)

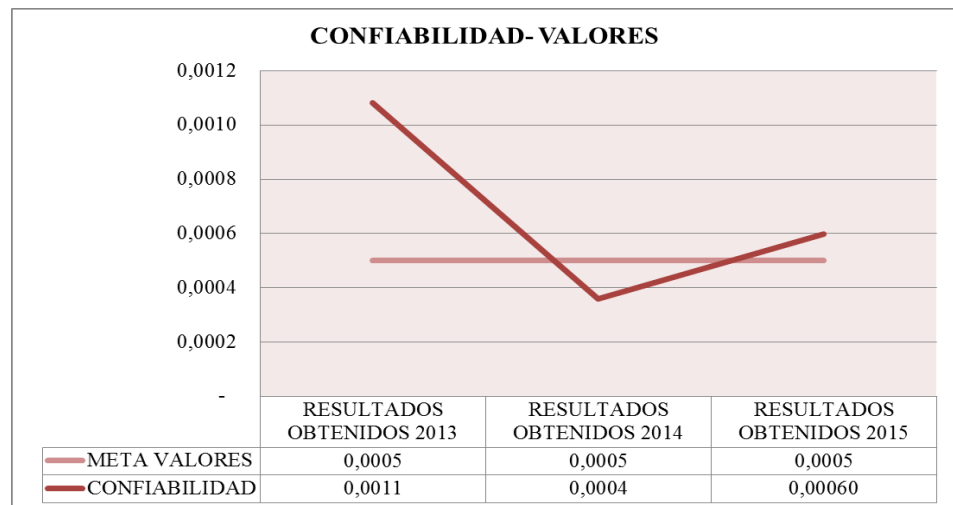


Figura 24: Resultados Indicador Confiabilidad- Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.4.6 Indicador Evaluado: IX Costo Unitario de Distribución

Meta establecida Masivo \$0,06 Valores \$0,75

Resultados anuales masivo

Tabla 42: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
\$0,06	\$0,07	\$0,09

Fuente: Urbano Express (2015)

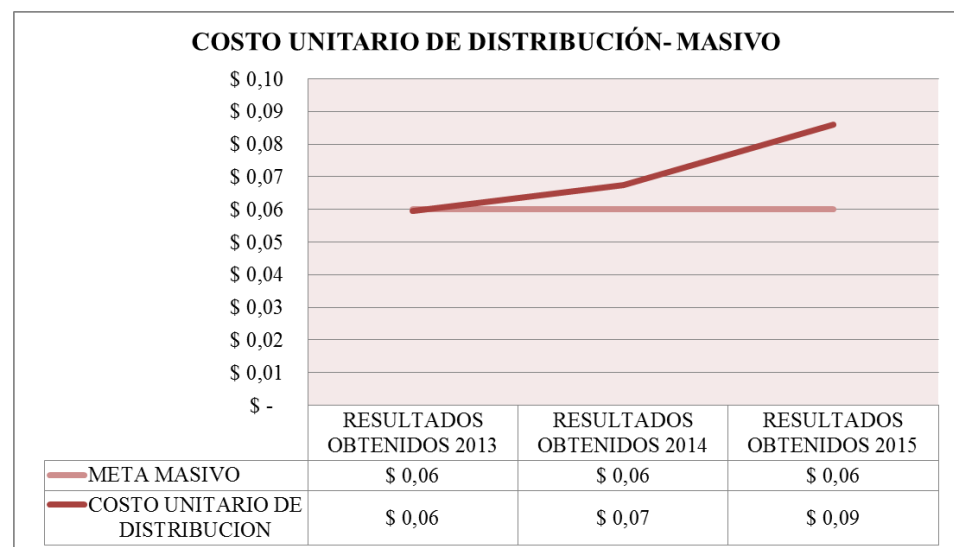


Figura 25: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales Valores

Tabla 43: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución-Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
\$0,66	\$0,71	\$1,87

Fuente: Urbano Express (2015)

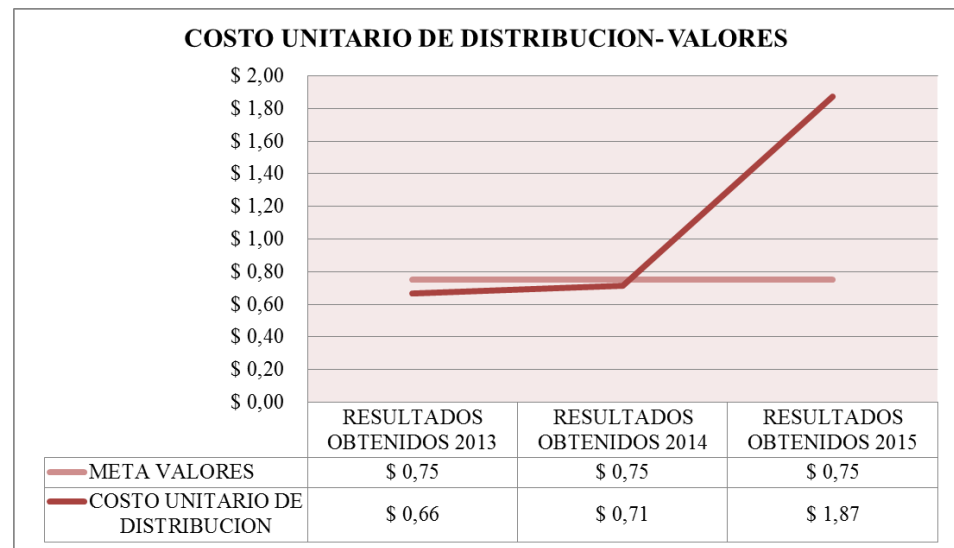


Figura 26: Resultados Indicador Costo Unitario de Distribución-Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.5 Proceso GE Gestión de Excepciones

3.3.5.1 Indicador Evaluado: X. Gestión Telefónica

Meta establecida Masivo 45%- Valores 50%

Resultados anuales masivo

Tabla 44: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica- Masivo

Resultado Masivos 2013	Resultado Masivos 2014	Resultado Masivos 2015
49,15%	44,58%	47.15%

Fuente: Urbano Express (2015)

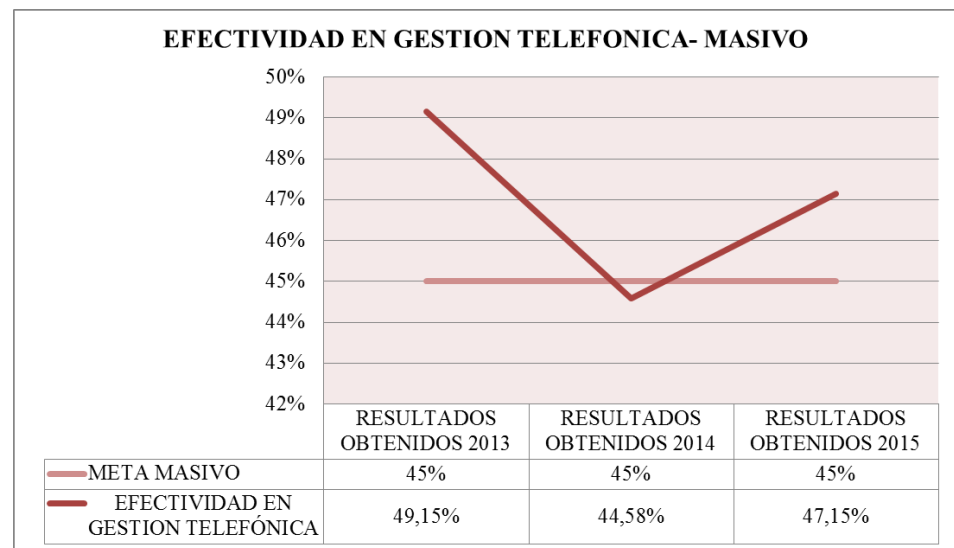


Figura 27: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica- Masivo

Fuente: Urbano Express (2015)

Resultados anuales valores

Tabla 45: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica-Valores

Resultado Valores 2013	Resultado Valores 2014	Resultado Valores 2015
60,41%	54,06%	47,52%

Fuente: Urbano Express (2015)

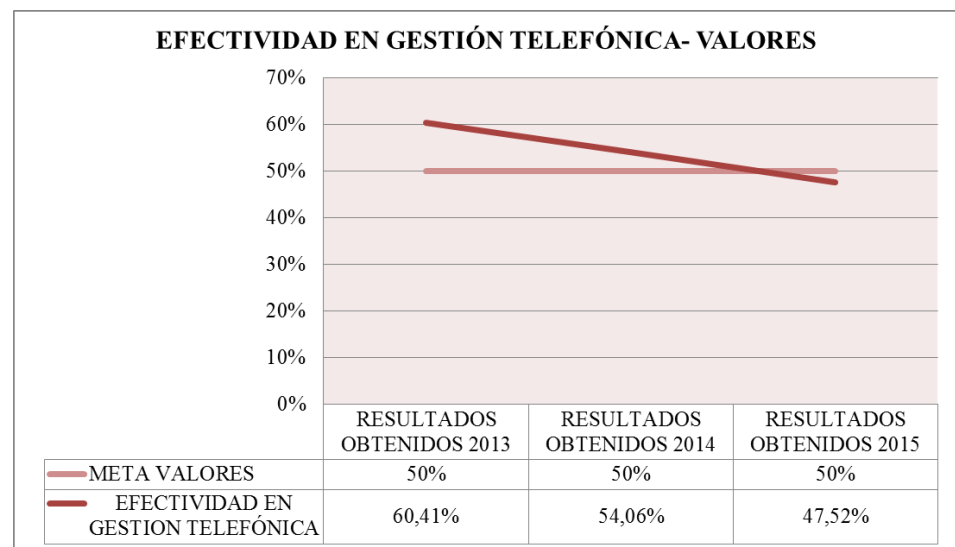


Figura 28: Resultados Indicador Efectividad en Gestión Telefónica-Valores

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.6 Proceso RS Rendición del Servicio

3.3.6.1 Indicador Evaluado: XI. Encuesta Satisfacción al Servicio

Meta establecida Todas las líneas 80%

Resultados anuales

Tabla 46: Resultados Indicador Encuesta de Satisfacción del Servicio

Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015
74,01%	78,50%	82%

Fuente: Urbano Express (2015)



Figura 29: Resultados Indicador Encuesta de Satisfacción del Servicio

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.7 Proceso AC Auditorías de Calidad

3.3.7.1 Indicador Evaluado: XII. Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Calidad

Meta establecida Todas las líneas 90%

Resultados anuales

Tabla 47: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Calidad

Resultado 2014	Resultado 2015
95,83%	97,50%

Fuente: Urbano Express (2015)

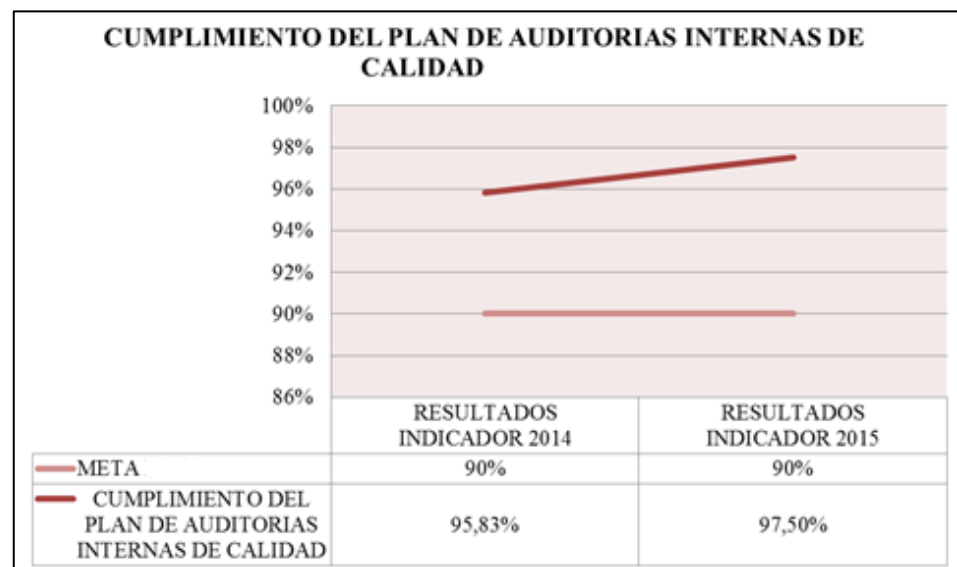


Figura 30: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Auditorías Internas de Calidad

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.7.2 Indicador Evaluado: XIII.Cumplimiento del SGC en Auditorías Externas

Meta establecida Todas las líneas 90%

Resultados anuales

Tabla 48: Resultados Indicador Cumplimiento del SGC en Auditorías Externas

Resultado 2014	Resultado 2015
97,88%	100%

Fuente: Urbano Express (2015)

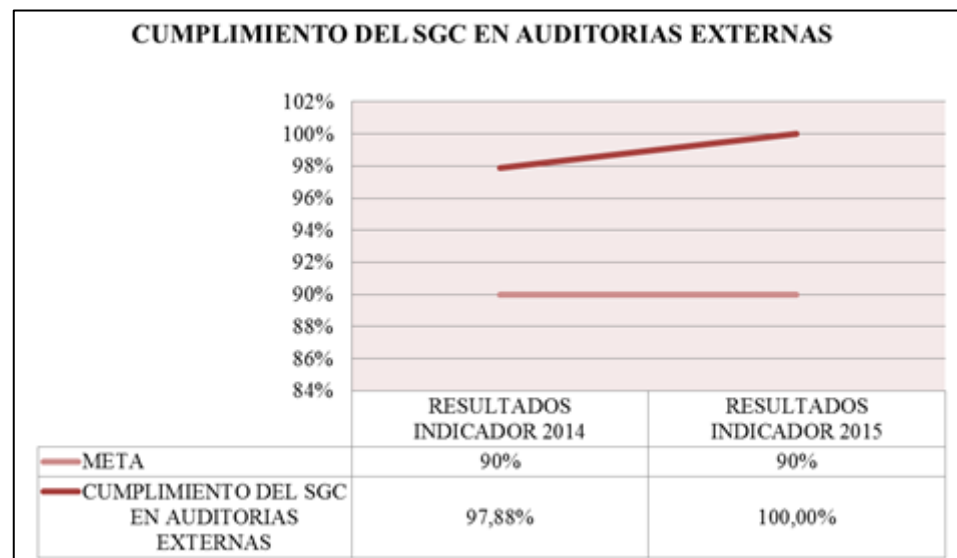


Figura 31: Resultados Indicador Cumplimiento del SGC en Auditorías Externas

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.8 Proceso RH Reclutamiento y Selección

3.3.8.1 Indicador Evaluado: XIV Ausentismo

Meta establecida Todas las líneas 2%

Resultados anuales

Tabla 49: Resultados Indicador Ausentismo

Resultado 2014	Resultado 2015
2,32%	0,35%

Fuente: Urbano Express (2015)

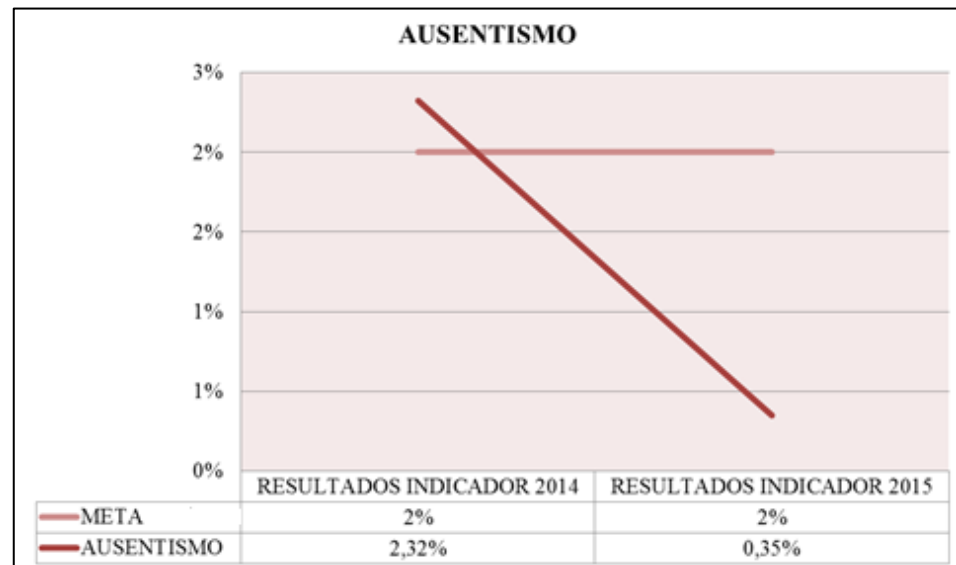


Figura 32: Resultados Indicador Ausentismo

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.8.2 Indicador Evaluado: XV. Rotación

Meta establecida Todas las líneas 2%

Resultados anuales

Tabla 50: Resultados Indicador Rotación

Resultado 2014	Resultado 2015
2,0%	2,50%

Fuente: Urbano Express (2015)

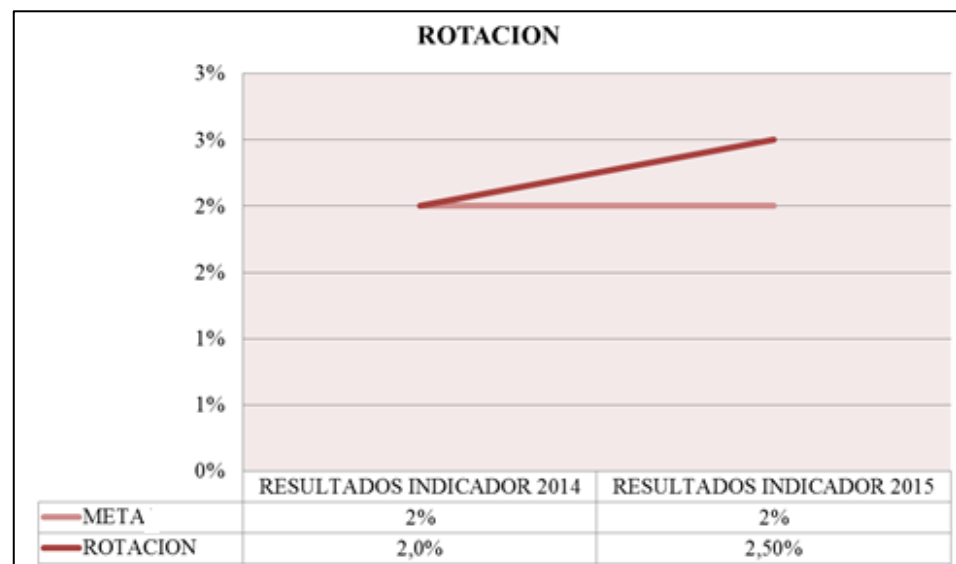


Figura 33: Resultados Indicador Rotación

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.9 Proceso DH Desarrollo del Recurso Humano

3.3.9.1 Indicador Evaluado: XVI. Cumplimiento del Plan de Capacitación

Meta establecida Todas las líneas 95%

Resultados anuales

Tabla 51: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Capacitación

Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015
78,71%	87,23%	86,73%

Fuente: Urbano Express (2015)

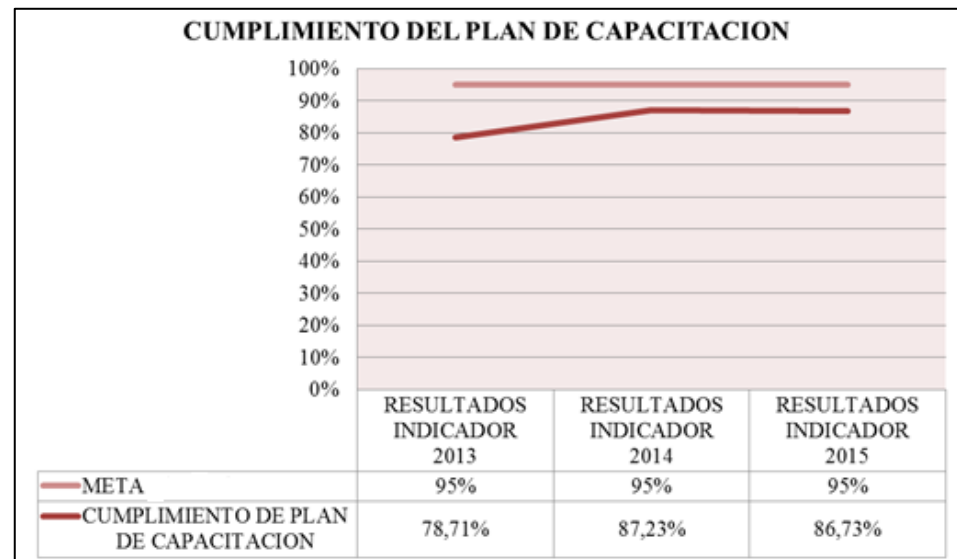


Figura 34: Resultados Indicador Cumplimiento del Plan de Capacitación

Fuente: Urbano Express (2015)

3.3.9.2 Indicador Evaluado: XVII Evaluación del desempeño

Meta establecida Todas las líneas 80%

Resultados anuales:

Tabla 52: Resultados Indicador Evaluación del Desempeño

Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015
81,26%	78,84%	89,67%

Fuente: Urbano Express (2015)

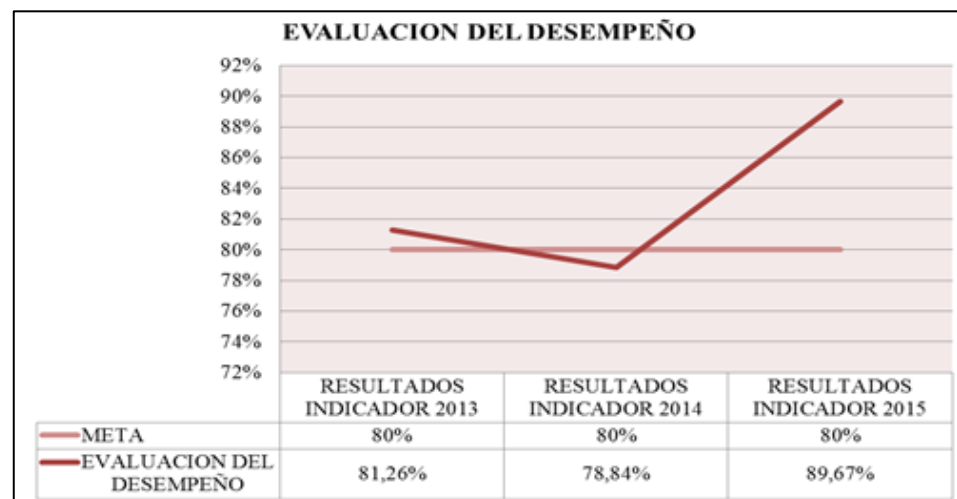


Figura 35: Resultados Indicador Evaluación del Desempeño

Fuente: Urbano Express (2015)

3.4 DIAGNOSTICO DE INDICADORES CON OBJETIVOS DE CALIDAD

El cumplimiento de los objetivos de calidad de la empresa son evaluados de acuerdo a los resultados obtenidos en los indicadores de gestión, promediando resultados entre Masivos y Valores.

3.4.1 Objetivo 1: Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2014

Tabla 53: Objetivo de Calidad- Distribución 2014

OBJETIVO 2014	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución				96,74%
Arranque de Distribución				96,78%
Masivo	94,45%	96,00%	0,9838	98,38%
Valores	92,32%	97,00%	0,9517	95,17%
Ausentismo	2,32%	2,00%	0,8624	86,24%
Todas las Líneas	2,32%	2,00%		
Avance de Distribución				95%
Masivo	88,89%	88,00%	1,0102	100%
Valores	79,08%	88,00%	0,8986	89,86%
Cierre de Ciclos				99,26%
Masivo	93,60%	95,00%	0,9853	98,53%
Valores	96,53%	95,00%	1,016	100%
Novedades en Ordenes de Servicio				100%
Masivo	1,28%	2%	1,5631	100%
Valores	1,29%	2%	1,5522	100%
Ordenes de servicio procesadas oportunamente				100%
Masivo	99,19%	98%	1,0121	100%
Valores	99,19%	98%	1,0121	100%
Rotación del Personal	2,00%	2%	1	100%
Todas las Líneas	2,00%	2%		

Fuente: Urbano Express (2015)

En el 2014 el objetivo de cumplir en un 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes se superó, se obtuvo un 96,74% de cumplimiento del objetivo.

Sin embargo de manera individual algunos indicadores no alcanzaron su meta:

- Arranque de Distribución: Línea de Masivo y Valores
- Ausentismo
- Avance de Distribución: Valores
- Cierre de Ciclos: Masivo

RESULTADOS DE INDICADORES ANALISIS 2015

Tabla 54: Objetivo de Calidad- Distribución 2015

OBJETIVO 2015	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución				94,78%
Arranque de Distribución				94,98%
Masivo	93,16%	96,00%	0,9704	97,04%
Valores	90,12%	97,00%	0,9291	92,91%
Ausentismo	0,35%	2,00%	5,6960	100,00%
Todas las Líneas	0,35%	2,00%		
Avance de Distribución				96%
Masivo	90,05%	88,00%	1,0233	100%
Valores	80,81%	88,00%	0,9183	91,83%
Cierre de Ciclos				93,30%
Masivo	87,96%	95,00%	0,9259	92,59%
Valores	89,30%	95,00%	0,940045049	94,00%
Novedades en Ordenes de Servicio				100%
Masivo	1,91%	2%	1,0464	100%
Valores	0,00%	2%	-	100%
Ordenes de servicio procesadas oportunamente				99,34%
Masivo	97,35%	98%	0,9934	99,34%
Valores	97,35%	98%	0,9934	99,34%
Rotación del Personal	2,50%	2%	0,7992	79,92%
Todas las Líneas	2,50%	2%		

Fuente: Urbano Express (2015)

En el 2015 no se logró alcanzar el objetivo del 95% en tiempos de distribución, se alcanzó un porcentaje de 94,78% de cumplimiento

Los indicadores que no lograron alcanzar su meta fueron:

- Arranque de Distribución: Línea de Masivo y Valores
- Avance de Distribución: Valores
- Cierre de Ciclos: Línea de Masivo y Valores
- Ordenes de Servicio procesadas oportunamente
- Rotación del personal

3.4.2 Objetivo 2: Disminuir el costo operativo en un centavo respecto al 2014 mediante el control de la productividad y la optimización de recursos

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2014

Tabla 55: Objetivo de Calidad- Costos 2014

OBJETIVO 2014	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Disminuir el costo operativo en un centavo respecto al 2013 mediante el control de la productividad y la optimización de recursos				75%
Costo Unitario de Distribución				50%
Masivo	\$ 0,07	\$ 0,06		0%
Valores	\$ 0,71	\$ 0,75		100%
Costo Unitario de Producción				100%
Masivo	\$ 0,02	\$ 0,02		100%
Valores	\$ 0,02	\$ 0,02		100%

Fuente: Urbano Express (2015)

El objetivo se cumplió en un 75%, el Costo unitario de distribución para la línea de Masivo no disminuyó con respecto al 2013, lo contrario se elevó.

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2015

Tabla 56: Objetivo de Calidad- Costos 2015

OBJETIVO 2015	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Disminuir el costo operativo en un centavo respecto al 2014 mediante el control de la productividad y la optimización de recursos				50%
Costo Unitario de Distribución				0%
Masivo	\$ 0,09	\$ 0,06		0%
Valores	\$ 1,87	\$ 0,75		0%
Costo Unitario de Producción				100%
Masivo	\$ 0,02	\$ 0,02		100%
Valores	\$ 0,02	\$ 0,02		100%

Fuente: Urbano Express (2015)

Las líneas de Masivo y Valores únicamente alcanzaron el objetivo de calidad para el costo unitario de producción, el costo de distribución incrementó en este periodo con respecto al 2014.

3.4.3 Objetivo 3: Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2014

Tabla 57: Objetivo de Calidad- Satisfacción de los Clientes 2014

OBJETIVO 2014	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz				99,32%
Confiabilidad				100%
Masivo	0,06%	0,10%	1,6153	100%
Valores	0,04%	0,05%	1,3893	100%
Efectividad de entrega				100%
Masivo	91,32%	92,00%	0,9926	99,26%
Valores	86,00%	85,00%	1,0118	100%
Efectividad de Gestión Telefónica				100%
Masivo	44,58%	45,00%	0,9907	99,07%
Valores	54,06%	50,00%	1,0812	100%
Encuesta de satisfacción del servicio				98,13%
Todas las Líneas	78,50%	80,00%		

Fuente: Urbano Express (2015)

En el 2014 el objetivo de conseguir el 90% de satisfacción de los clientes se superó, se obtuvo un 99,32% de cumplimiento del objetivo.

Sin embargo de manera individual algunos indicadores no alcanzaron su meta:

- Efectividad de entrega: Masivo
- Efectividad en Gestión Telefónica: Masivo
- Encuesta en satisfacción de servicio

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2015

Tabla 58: Objetivo de Calidad- Satisfacción de los Clientes 2015

	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
OBJETIVO 2015				
Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz				97,14%
Confiabilidad				92%
Masivo	0,06%	0,10%	1,6494	100%
Valores	0,06%	0,05%	0,8359	83,59%
Efectividad de entrega				99,24%
Masivo	90,60%	92,00%	0,9848	98,48%
Valores	89,78%	85,00%	1,0562	100%
Efectividad de Gestión Telefónica				98%
Masivo	47,15%	45,00%	1,0479	100,00%
Valores	47,52%	50,00%	0,9504	95,04%
Encuesta de satisfacción del servicio	82,00%	80,00%		100,00%
Todas las Líneas	82,00%	80,00%	1,0250	100,00%

Fuente: Urbano Express (2015)

En el 2015 se superó la meta del objetivo de calidad, al obtener un 97,14% de cumplimiento en satisfacción de clientes brindando un servicio eficaz y eficiente.

Sin embargo de manera individual algunos indicadores no alcanzaron su meta:

- Confiabilidad Valores
- Efectividad de entrega: Masivo
- Efectividad en Gestión Telefónica: Valores

3.4.4 Objetivo 4: Asegurar que el 90% de los procesos se ejecuten de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2014

Tabla 59: Objetivo de Calidad- SGC 2014

OBJETIVO 2014	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Asegurar que el 90% de los procesos se ejecuten de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.				100%
Cumplimiento del Plan de Auditoria Interna de Calidad	95,83%	90%	1,0648	100%
Todas las Líneas	95,83%	90%		
Cumplimiento del SGC en auditorías externas	97,88%	90%	1,0876	100%
Todas las Líneas	97,88%	90%		

Fuente: Urbano Express (2015)

El objetivo de Calidad se cumplió en un 100%, es decir los indicadores Cumplimiento al Plan de Auditoría Interna de Calidad y Cumplimiento del SGC en auditorías externas alcanzaron sus respectivas metas.

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2015

Tabla 60: Objetivo de Calidad- SGC 2015

OBJETIVO 2015	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Asegurar que el 90% de los procesos se ejecuten de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.	100%		100%	100%
Cumplimiento del Plan de Auditoria Interna de Calidad	97,50%	90%	1,0833	100%
Todas las Líneas	97,50%	90%		
Cumplimiento del SGC en auditorías externas	100,00%	90%	1,1111	100%
Todas las Líneas	100,00%	90%		

Fuente: Urbano Express (2015)

El objetivo de Calidad en el 2015 se cumplió en un 100% al igual que en el 2014, es decir más del 90% de procesos se ejecutan de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

3.4.5 Objetivo 5: Lograr que el 85% del personal esté debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2014

Tabla 61: Objetivo de Calidad- Talento Humano 2014

OBJETIVO 2014	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Lograr que el 85% del personal este debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.				94%
Ausentismo				
Todas las Líneas	2,32%	0,02	0,862378728	86,24%
Cumplimiento Plan de Capacitacion				
Todas las Líneas	87,23%	95%	0,918157895	91,82%
Evaluación del Desempeño				
Todas las Líneas	78,84%	80%	0,985479167	98,55%
Rotación del Personal				
Todas las Líneas	2,00%	2%	1,0000	100%

Fuente: Urbano Express (2015)

En el 2014 se cumplió exitosamente el objetivo, se logró que el 94% del personal esté capacitado y sea responsable de sus funciones.

Sin embargo de manera individual algunos indicadores no alcanzaron su meta:

- Ausentismo
- Cumplimiento del Plan de Capacitación
- Evaluación del Desempeño

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2015

Tabla 62: Objetivo de Calidad - Talento Humano 2015

OBJETIVO 2015	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Lograr que el 85% del personal este debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.				93%
Ausentismo	0,35%	2%	5,6960	100,00%
Todas las Líneas	0,35%	2%		
Evaluación del Desempeño	89,67%	80%	1,1209	100,00%
Todas las Líneas	89,67%	80%		
Rotación del Personal	2,50%	2%	0,7992	79,92%
Todas las Líneas	2,50%	2%		

Fuente: Urbano Express (2015)

El objetivo se cumplió en el 2015, el logró que el 93% del personal esté capacitado y sea responsable de sus funciones.

Sin embargo de manera individual no alcanzó su meta:

- Rotación del Personal

3.4.6 Objetivo 6: Mantener el estándar de reclamos en 1 por 1000 en masivo y 5 por 10,000 valores

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2014

Tabla 63: Objetivo de Calidad- Confiabilidad 2014

OBJETIVO 2014	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Mantener el estándar de reclamos en 1 por 1000 en masivo y 5 por 10,000 valores				100%
Confiabilidad				100,00%
Masivo	0,062%	0,10%	1,615334686	100%
Valores	0,036%	0,05%	1,389305192	100%

Fuente: Urbano Express (2015)

En el 2014 el objetivo se cumplió al 100%, ambas líneas del indicador Confiabilidad alcanzaron la meta en su totalidad.

RESULTADOS DE INDICADORES ANÁLISIS 2015

Tabla 64: Objetivo de Calidad- Confiabilidad 2015

OBJETIVO 2015	PROMEDIO DE INDICADOR ALCANZADO	META INDICADOR	INDICADOR VS META	% DE CUMPLIMIENTO POR OBJETIVO
Mantener el estándar de reclamos en 1 por 1000 en masivo y 5 por 10,000 valores				91,80%
Confiabilidad				91,80%
Masivo	0,061%	0,10%	1,6494	100%
Valores	0,060%	0,05%	0,8359	83,59%

Fuente: Urbano Express (2015)

El cumplimiento del objetivo en el 2015 fue de un 91,80%. Se cumplió la meta en su totalidad para la línea de masivo, sin embargo Valores alcanzó en un 83,59% el valor total de la meta.

4 ANÁLISIS CAUSA EFECTO Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

4.1 DIAGRAMAS DE ESPINA

Como fue expuesto, a pesar de que en su mayoría se lograron cumplir los objetivos de calidad, hubo algunos indicadores los cuales no lograron llegar a su meta individual.

Los resultados de todos los indicadores evaluados fueron los siguientes:

Tabla 65: Resultados Anuales Indicadores- Masivo

INDICADOR	META MASIVO	RESULTADOS INDICADOR 2013	RESULTADOS INDICADOR 2014	RESULTADOS INDICADOR 2015
NOVEDADES DE INSTRUCCIÓN EN ORDENES DE SERVICIO	2%	1,67%	1,28%	1,91%
ORDENES DE SERVICIO PROCESADAS OPORTUNAMENTE	98%	98,37%	99,19%	97,35%
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
ARRANQUE DE DISTRIBUCION	96%	95,47%	94,45%	93,16%
AVANCE DE DISTRIBUCION	88%	90,58%	88,89%	90,05%
CIERRE DE CICLOS	95%	93,59%	93,60%	87,96%
EFFECTIVIDAD EN LA ENTREGA	92%	91,65%	91,32%	90,60%
CONFIABILIDAD	0,10%	0,12%	0,06%	0,06%
COSTO UNITARIO DE DISTRIBUCION	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,09
EFFECTIVIDAD EN GESTION TELEFÓNICA	45%	49,15%	44,58%	47,15%
ENCUESTA DE SATISFACION DEL SERVICIO	80%	74,01%	78,50%	82,00%
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD	90%	N/D	95,83%	97,50%
CUMPLIMIENTO DEL SGC EN AUDITORIAS EXTERNAS	90%	N/D	97,88%	100,00%
AUSENTISMO	2%	N/D	2,32%	0,35%
ROTACION	2%	N/D	2,0%	2,50%
CUMPLIMIENTO DE PLAN DE CAPACITACION	95%	78,71%	87,23%	86,73%
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	80%	81,26%	78,84%	89,67%

Fuente: Urbano Express (2015)

Tabla 66: Resultados Anuales Indicadores- Masivo

INDICADOR	META VALORES	RESULTADOS OBTENIDOS 2013	RESULTADOS OBTENIDOS 2014	RESULTADOS OBTENIDOS 2015
NOVEDADES DE INSTRUCCIÓN EN ORDENES DE SERVICIO	2%	1,67%	1,29%	0,00%
ORDENES DE SERVICIO PROCESADAS OPORTUNAMENTE	98%	98,68%	99,19%	97,35%
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
ARRANQUE DE DISTRIBUCION	97%	95,62%	92,32%	90,12%
AVANCE DE DISTRIBUCION	88%	89,59%	79,08%	80,81%
CIERRE DE CICLOS	95%	94,11%	96,53%	89,30%
EFFECTIVIDAD EN LA ENTREGA	85%	87,57%	86,00%	89,78%
CONFIABILIDAD	0,05%	0,11%	0,04%	0,06%
COSTO UNITARIO DE DISTRIBUCION	\$ 0,75	\$ 0,66	\$ 0,71	\$ 1,87
EFFECTIVIDAD EN GESTION TELEFÓNICA	50%	60,41%	54,06%	47,52%
ENCUESTA DE SATISFACION DEL SERVICIO		N/D	N/D	N/D
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD		N/D	N/D	N/D
CUMPLIMIENTO DEL SGC EN AUDITORIAS EXTERNAS		N/D	N/D	N/D
AUSENTISMO		N/D	N/D	N/D
ROTACION		N/D	N/D	N/D
CUMPLIMIENTO DE PLAN DE CAPACITACION		N/D	N/D	N/D
EVALUACION DEL DESEMPEÑO		N/D	N/D	N/D

Fuente: Urbano Express (2015)

Para los indicadores que no cumplieron su meta se ha realizado un análisis Causa-Efecto con la ayuda de los siguientes Diagramas de Espina

4.1.1 Diagrama Órdenes de servicio procesadas oportunamente

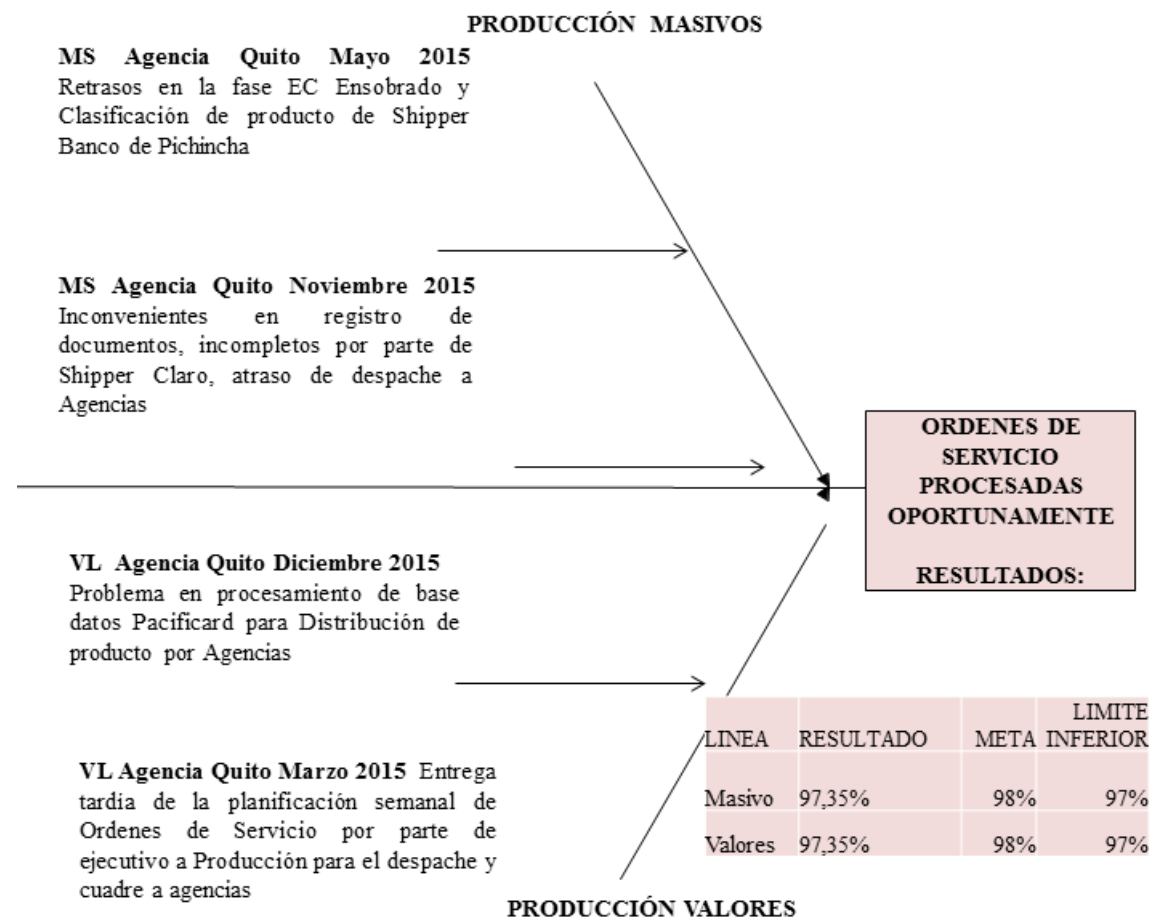


Figura 36: Diagrama de Espina -Indicador Ordenes de Servicio procesadas oportunamente

Fuente: Urbano Express (2015)

4.1.2 Diagrama Arranque de Distribución

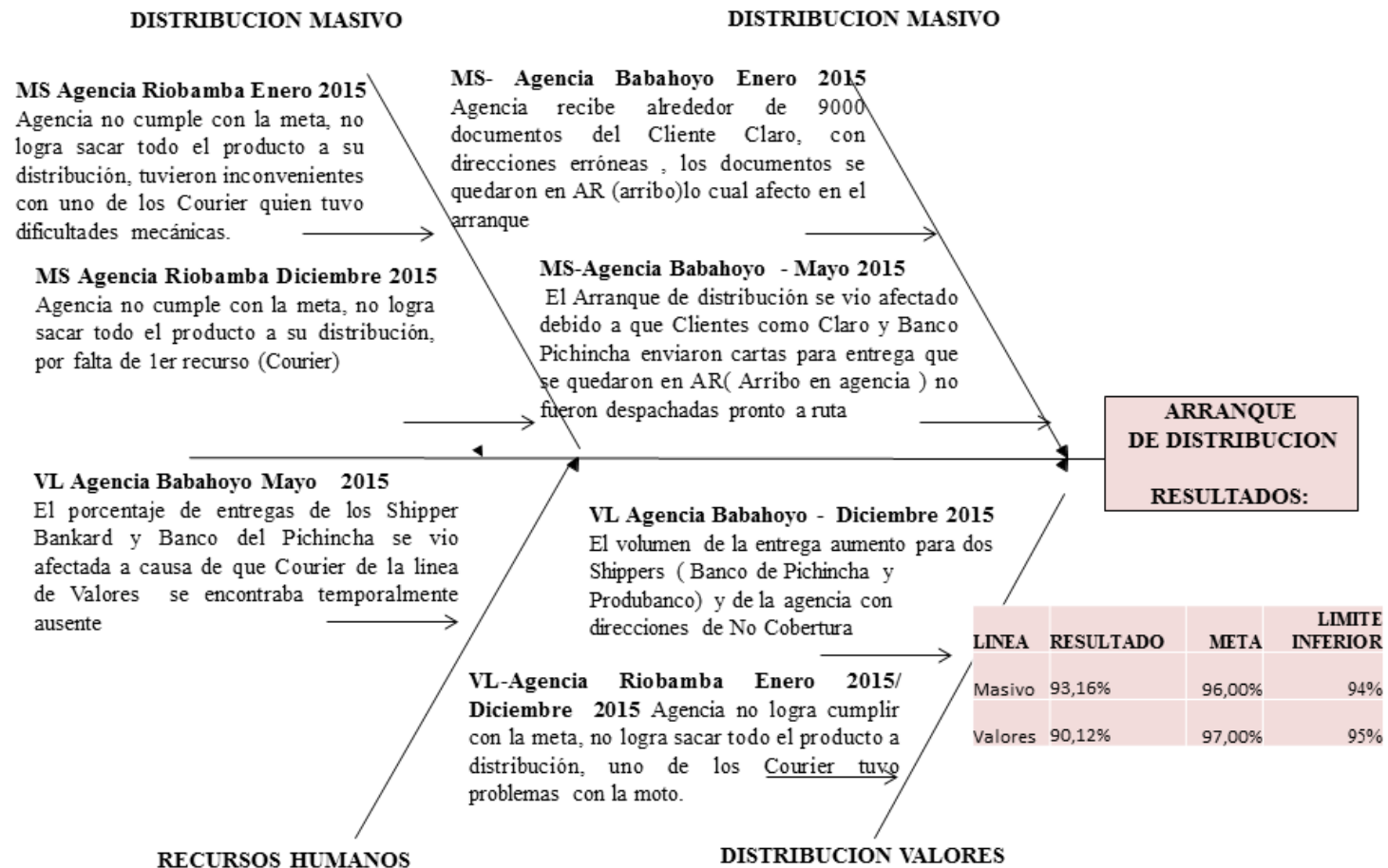


Figura 37: Diagrama de Espina -Indicador Arranque de Distribución

Fuente: Urbano Express (2015)

4.1.3 Diagrama Avance de Distribución

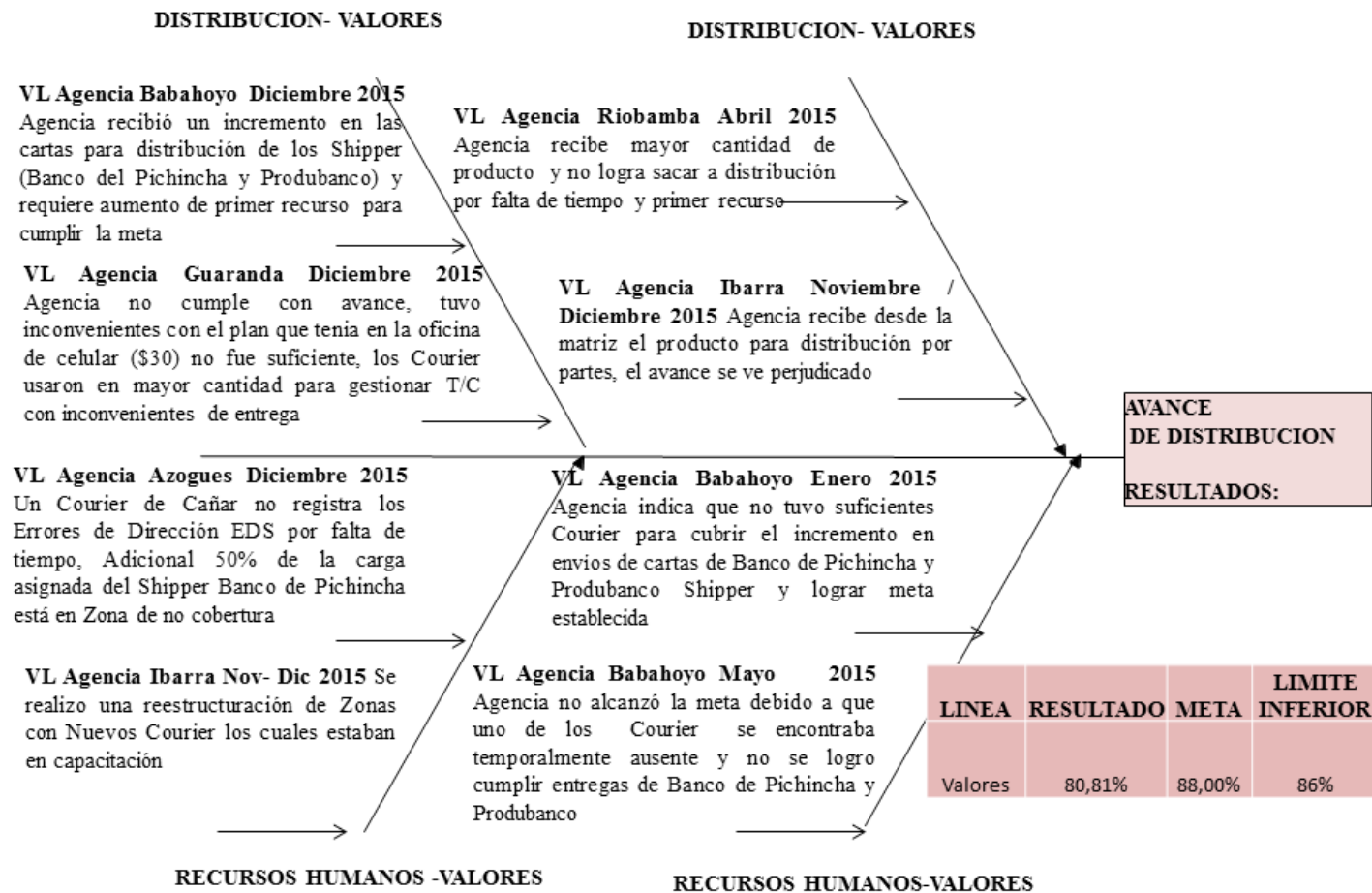


Figura 38: Diagrama de Espina -Indicador Avance de Distribución

Fuente: Urbano Express (2015)

Fuente: Urbano Express (2015)



4.1.5 Diagrama Efectividad en la entrega

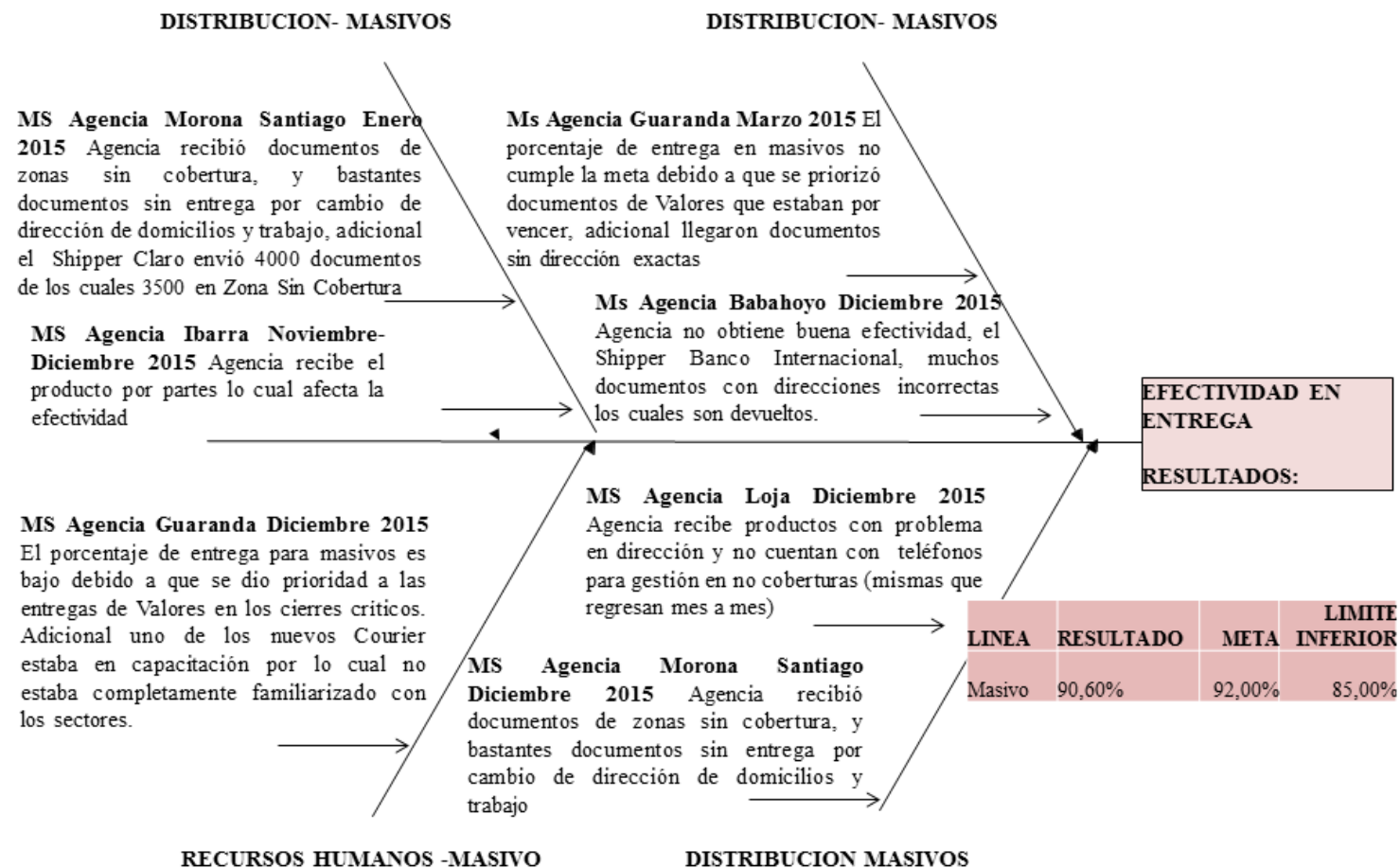


Figura 40: Diagrama de Espina –Efectividad en la Entrega

Fuente: Urbano Express (2015)

4.1.6 Diagrama Confiabilidad

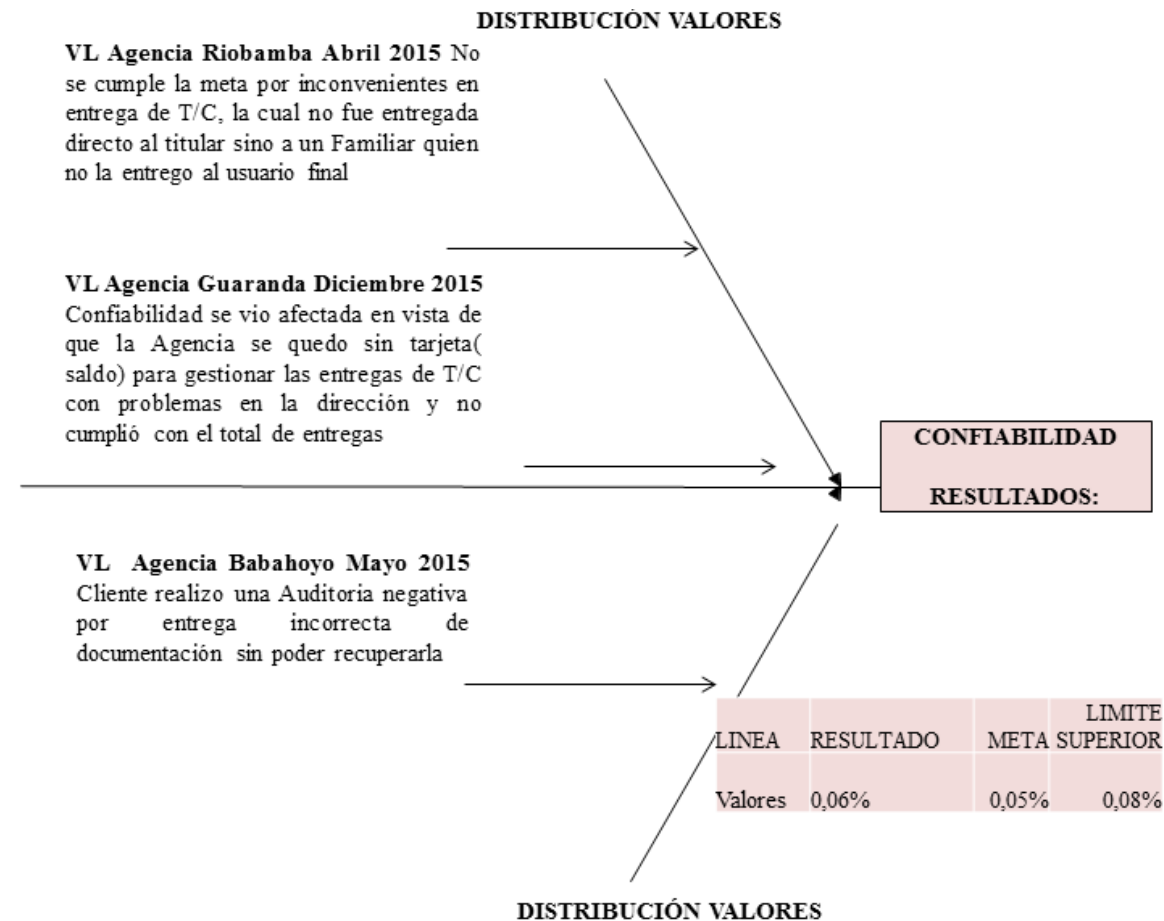


Figura 41: Diagrama de Espina -Indicador Confiabilidad

Fuente: Urbano Express (2015)

4.1.7 Diagrama Efectividad en Gestión Telefónica

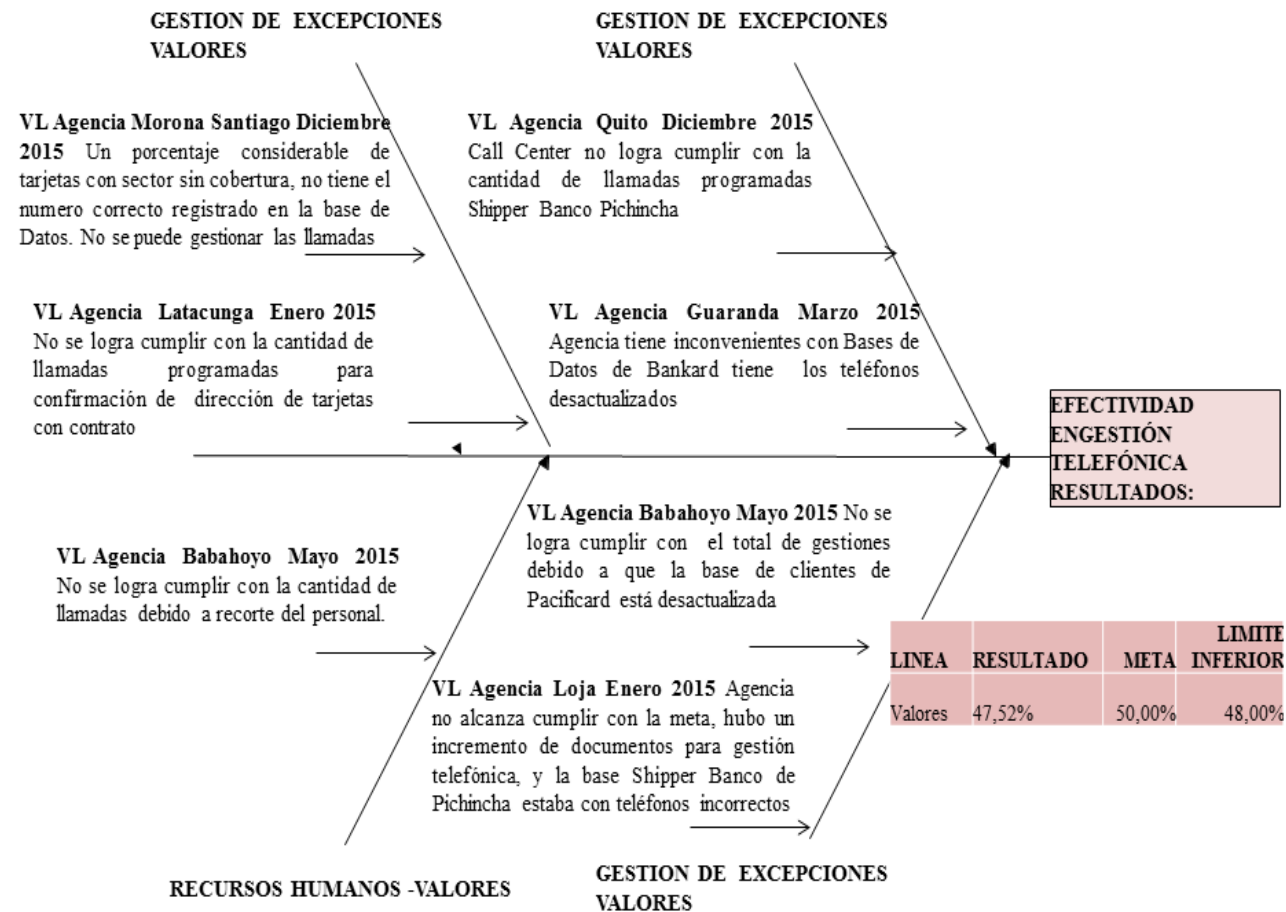


Figura 42: Diagrama de Espina -Indicador Efectividad en Gestión Telefónica

Fuente: Urbano Express (2015)

4.1.8 Diagrama Rotación

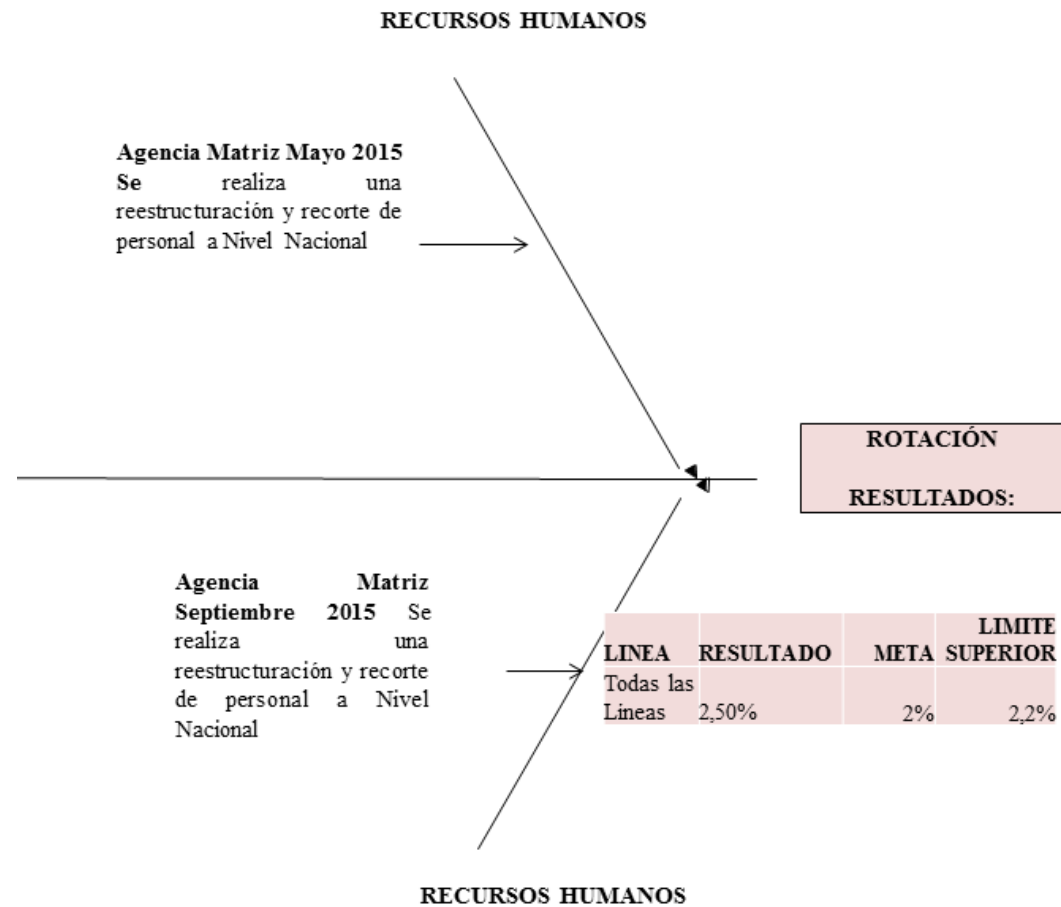


Figura 43: Diagrama de Espina -Indicador Rotación

Fuente: Urbano Express (2015)

4.2 ACCIONES DE MEJORA

Una vez realizado el análisis causal de los indicadores que no alcanzaron a cumplir la meta establecida para el 2015, las acciones de mejora por indicador son las siguientes:

4.2.1 Mejoras para indicadores del proceso: Producción

Tabla 67: Indicadores de Producción que no alcanzaron la meta

Ordenes de servicio procesadas oportunamente	Resultado	Meta
Masivo	97,35%	98%
Valores	97,35%	98%

Fuente: Urbano Express (2015)

Tabla 68: Acciones de Mejora - Producción

CAUSA-EFECTO	ACCIONES DE MEJORA
*Inconvenientes en el registro de documentos incompletos por parte del Shipper, generando retrasos en despacho a las agencias	*Se debe notificar oportunamente al cliente y registrar en el Sistema Check Point dentro del mismo día los problemas como atrasos en la recepción de producto con el Shipper o que el producto no esté completo, debido a que esto desencadena una serie de inconvenientes en el proceso de distribución
*Retrasos en la fase EC de ensobrado y clasificación por retrasos en preparación del pedido. *Entregas tardías en planificación de órdenes de servicio por parte de ejecutivos	*Se recomienda también que se evalúe periódicamente de forma mensual los retrasos por sobrecarga de los ejecutivos en el área de EC Ensobrado y Clasificación, sobre todo después de la reestructuración, para poder preparar y programar los pedidos de manera eficiente, y que esto no afecte el despacho a las agencias.

Fuente: Urbano Express (2015)

4.2.2 Mejoras para indicadores del proceso: Distribución

Tabla 69: Indicadores de Distribución que no alcanzaron la meta

Arranque de Distribución	Resultado	Meta
Masivo	93,16%	96,00%
Valores	90,12%	97,00%

Avance de Distribución	Resultado	Meta
Valores	80,81%	88,00%

Cierre de Ciclos	Resultado	Meta
Masivo	87,96%	95,00%
Valores	89,30%	95,00%

Confiabilidad	Resultado	Meta
Masivo	0,06%	0,10%
Valores	0,06%	0,05%

Fuente: Urbano Express (2015)

Tabla 70: Acciones de Mejora - Distribución

CAUSA EFECTO	ACCIONES DE MEJORA
<p>* Se registraron problemas en la fase de AR (Arribo) en el Sistema Check Point, se quedaron documentos sin ser despachados en el tiempo pactado</p> <p>* Existieron algunos problemas con entregas de Shippers de Clientes Clave para Urbano. Estas entregas estaban incompletas.</p>	<p>*Se debe reforzar el control para el despacho a ruta por parte de los jefes de agencia de manera que los procesos se cumplan dentro de los tiempos planeados. Se registraron problemas en AR Arribo debido a que el producto no sale a ruta en los tiempos programados y se queda en la Agencia. Es importante que si el retraso es debido a que el Shipper no entrego el producto completo, se registre de manera inmediata en el sistema como novedades, no sea pasado por alto y afecte los tiempos meta del resto de indicadores.</p>
<p>*Una cantidad significativa de documentos recibidos por las distintas agencias, tenían problema con las direcciones las cuales eran equivocadas o se</p>	<p>Los documentos que tienen problemas de BA Mala Dirección una vez retornado el Courier deben ser enviados sin demora inmediatamente a la fase SP (Servicio Pendiente) del Sistema Check Point para que sean gestionados y no afecte el</p>

CAUSA EFECTO	ACCIONES DE MEJORA
encontraban fuera del área de cobertura.	tiempo del ciclo, gracias a que si se registra las direcciones erróneas y se notifica prontamente al Shipper este ya no enviar en forma repetida documentos con direcciones en Zona de No Cobertura.
*Registros erróneos en cantidad recibida (Arribo por Base), el Shipper no entrega la cantidad de documentos completa.	*Uno de los inconvenientes detectados en los procesos que dificulta el cumplimiento de los objetivos de los indicadores, se encuentra en la fase Origen del Área de Admisión, al registrar los documentos de los Shipper, para la línea de valores se realiza un escaneo manual de la cantidad de producto a entregar, mientras que en Masivo únicamente se realiza un Arribo por base entregada. Esto da apertura a que la entrega incompleta en algunos casos por el Shipper no sea detectada pronto, y se den retrasos de distribución, se sugiere que el momento de detectar el producto faltante se notifique al shipper para especificar la cantidad real en los registros y reajustar todas la métricas involucradas.
* Agencias no logran cumplir la meta por falta de primer recurso (Courier) y en el caso de existir alguna ausencia, esto complica a la línea a la que pertenezca el Courier, a cumplir con el número de entregas planificado.	*Es importante reforzar la planificación en las agencias de manera que si hay alguna ausencia por parte de los Courier no afecte la distribución en las líneas (sea Masivo o Valores), adicional es importante mantener un porcentaje de Courier backup capacitados para cubrir ambas líneas de producción de manera que puedan cubrir la necesidad de ser el caso.
*Existieron problemas para alcanzar la meta sobre todo en indicadores de distribución, las agencias indicaron que se debió a la falta de tiempo, algunos Courier no lograron cumplir la cantidad	*La empresa se encarga del mantenimiento de los motorizados para las agencias tipo A, y para el resto de agencias a nivel nacional el mantenimiento corre por parte de cada uno de los Courier. Es importante establecer una revisión periódica del estado de los motorizados, debido a que se registran problemas de tiempo por parte de

CAUSA EFECTO	ACCIONES DE MEJORA
diaria de entrega por problemas mecánicos	algunos Courier por inconvenientes mecánicos y no avanzan a cumplir con la distribución afectando las evaluaciones de los indicadores.
*Agencias no logran cumplir el porcentaje de entregas por aumento de documentos tanto para la línea de Masivo como la de Valores. Indican que se debe a la falta de primer recurso	*Es necesario que la jefatura de cada una de las agencias a nivel nacional informe y coordine con la gerencia en la matriz, la necesidad de incrementar el número de recursos (Courier) para cubrir la distribución de la carga asignada. Es importante también que tanto el Jefe de Línea de distribución como el Jefe de agencia revisen las variaciones en la cantidad de envíos de clientes en ciertos meses del año y preparen la planificación, en base a las necesidades del cliente (por ejemplo: Identificar la necesidad del Shipper Diners Club el cual incrementa el envío de tarjetas para los meses de Noviembre y Diciembre.)
*Agencias indican que el plan telefónico asignado no les alcanza en vista de que tienen un elevado número de documentos con problemas en la dirección.	*Se requiere realizar una revisión con los Jefes de cada Agencia para conocer si el plan telefónico asignado es suficiente, ya que se han registrado algunos problemas con Agencias que acaban el plan debido a la cantidad de llamadas que hacen los courier para revisar direcciones no encontradas de algunos productos(sobre todo en la línea de Valores que necesita una entrega más estricta)

Fuente: Urbano Express (2015)

4.2.3 Mejoras para indicadores del proceso: Gestión de Excepciones

Tabla 71: Indicadores de Gestión de Excepciones que no alcanzaron la meta

Efectividad de Gestión Telefónica	Resultado	Meta
Valores	47,52%	50,00%

Fuente: Urbano Express (2015)

Tabla 72: Acciones de Mejora –Gestión de Excepciones

CAUSA EFECTO	ACCIONES DE MEJORA
*Agencias reportaron inconvenientes con documentos fuera de Zona que han sido enviados como Reproceso varias ocasiones, y no han sido registrados en el sistema SP.	* Se recomienda fortalecer la gestión telefónica sobre todo en los clientes clave y que han tenido dificultades en las entregas porque sus bases tienen bastantes direcciones fuera de cobertura, una vez realizada la gestión se debe registrar en el sistema de manera que el cliente no envíe nuevamente documentos para esas zonas afectando el porcentaje de entregas exitosas

Fuente: Urbano Express (2015)

4.2.4 Mejoras para indicadores del proceso: Recursos Humanos

Tabla 73: Indicadores de Gestión de Excepciones que no alcanzaron la meta

Rotación del Personal	Resultado	Meta
Todas las Líneas	2,50%	2%

Fuente: Urbano Express (2015)

Tabla 74: Acciones de Mejora –RRHH

CAUSA EFECTO	ACCIONES DE MEJORA
*Agencias no logran cumplir el porcentaje de entregas si uno de los Courier se encuentra ausente.	Se recomienda determinar un porcentaje de Courier de backup, es decir que puedan realizar su gestión tanto en la línea de masivos como en la de valores, para ello se necesita que el Área de Recursos Humanos en conjunto con los jefes de las Agencias determinen un plan de capacitación y entrenamiento.
*Urbano realizó dos reestructuraciones a nivel nacional en los meses de Mayo y Septiembre	*Se recomienda ejecutar un plan de motivación ocupacional para el personal de Urbano, después de las reestructuraciones de manera que se sientan tranquilos con la estabilidad laboral, y el ambiente de trabajo sea satisfactorio y se cumplan las metas establecidas en cada área

Fuente: Urbano Express (2015)

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En relación con el marco teórico, se puede concluir que los indicadores de gestión son muy importantes para mantener el correcto funcionamiento dentro de todas las áreas y los distintos procesos de cualquier empresa, con estos indicadores es posible identificar de una manera más rápida si existe alguna dificultad en los procesos de la cadena de valor y cuál es el origen de este problema. Con ello las medidas correctivas pueden ser aplicadas de una manera eficaz.
- El enfoque de Urbano Express se fundamenta en los lineamientos del Balance Score Card, Urbano, mantiene su personal capacitado con cursos y capacitaciones, los procesos logran ejecutarse de manera adecuada, el cliente está satisfecho con el servicio que está recibiendo y los clientes continúan prefiriendo el servicio de Urbano.
- Urbano Express tiene un alto cumplimiento de los objetivos de calidad, los indicadores que están dentro de cada uno de los objetivos tienen métricas correctas y lógicas para lo que se pretende medir. Sin embargo algunos indicadores no cumplen su meta individual, estos en su mayoría han sido evaluado de manera mensual en todas las agencias lo que ha permitido identificar

los problemas. Uno de los procesos más importantes es el de distribución, y es ahí donde los indicadores no han alcanzado las metas. Se debe aplicar las medidas correctivas estrictamente.

- La empresa cumple con los objetivos de los clientes, muchos de ellos son claves en los sectores financiero, comercial, y de seguros, por esa razón es líder en el mercado postal. Sin embargo con aquel cliente que ha tenido mayores novedades en auditorías es con el sector financiero debido a que el porcentaje de entregas con contrato es mayor al ser entregas directas con el usuario final al ser documentos confidenciales como por ejemplo tarjetas de crédito. La empresa ha tenido dificultades en su mayoría por las bases desactualizadas con muchas direcciones fuera de cobertura, inclusive la efectividad por parte del Shipper ha disminuido debido a que existe un número considerable de reprocesos de documentos que son nuevos y el cliente no desea.
- Los procesos dentro de Urbano Express son bastante claros, dentro del Sistema de Check Points uno de los puntos clave es el SP Servicio pendiente para gestionar aquellos documentos con problemas. Por ello un retraso en pasar los documentos a este punto puede cambiar completamente el cumplimiento de los indicadores de distribución.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Urbano Express aplicar las acciones de mejora para los indicadores que tuvieron dificultad en cumplir las metas, con una

retroalimentación permanente de cada una de las agencias, para una mayor revisión identificadas

- Se recomienda evaluar las entregas por parte de los Shipper en la línea de Masivos, con una notificación inmediata al Cliente, debido a que al no recibir la carga completa detallada en la base que entregan y que se registra en el área de admisión, se origina un desfase en todo el proceso de distribución y entrega, y al final del proceso esto significa multas para Urbano al rendir cuentas de gestión
- Se recomienda intensificar la gestión telefónica y registrar lo más pronto en el sistema de manera que los clientes no envíen documentos fuera de zonas de cobertura o documentos en repetidas ocasiones con la misma dirección errónea. Es importante este registro, ya que una vez el cliente sea notificado no debe mandar documentos en Zonas de no cobertura.
- Se recomienda incrementar el control de los Jefes de Agencias a la gestión de los Courier y el seguimiento correcto de los procesos. Sobre todo en Agencias que no han cumplido los objetivos, tales como Babahoyo, Ibarra, Latacunga y Riobamba
- Se recomienda realizar una reunión periódica entre todos los jefes de agencia a nivel nacional en vista de que las dificultades que presentan las agencias, son bastante similares por lo que se pueden idear planes con acciones correctivas en conjunto que pueden ser aplicables para varias agencias.

REFERENCIAS


1. Camí, T. (5 de Mayo de 2012). *¿Qué es el key performance indicator (KPI)?* Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de Zumo de Marketing: <http://zumodemarketing.com/que-es-el-key-performance-indicator-kpi/>
2. Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
3. Doran, G. (1981). "There's a S. M. A. R. T. Way to Write Management Goals and Objectives. *Management Review (AMA Forum)*, 35-36.
4. Fernández, A. (s.f.). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Asturias, España: Instituto del Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
5. Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
6. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
7. Pérez, C. (2015). *Los indicadores de gestión*. Soporte & Cia. Ltda.
8. Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión, guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 43-59.
9. Savkin, A. (10 de Noviembre de 2015). *The Best HR KPIs Aligned With Company Strategy*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de BSC DESIGNER KPIs Scorecards Strategy Maps: <http://www.bscdesigner.com/the-best-hr-kpis-aligned-with-company-strategy.htm>
10. Silva, D. (2015). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de Universidad Militar Nueva Granada: http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
11. Sixtina Consulting Group. (N.A.). *Biblioteca de Indicadores (KPIs)*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de S.C.G. de Argentina S.R.L. | Buenos Aires, Argentina: <http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>
12. Urbano Express. (2015). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de www.urbanoexpress.com
13. Villagra, J. (2011). *Indicadores clave de recursos humanos*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Praxis Consultores: <http://www.praxis.com.pe/portal/>

ANEXOS

Anexo 1: Indicadores por Proceso Urbano Express

#	Tipo de Proceso	Nombre del Indicador	Proceso	Area Responsable	Línea de distribución	Formula	Meta	Alcance
1	Operativo	Ordenes de Servicio con novedades de instrucción	ID: identificación de las necesidades del cliente	Servicio al Cliente	Todas	$\frac{(((\sum [\text{Órdenes de Servicio con Novedades de Instrucción}]) / (\text{Total de órdenes de servicio})) \times 100]}{}$	2%	Agencias tipo A
2	Operativo	Ordenes de servicio procesadas oportunamente	PP: Preparación y Programación del Pedido	Producción	Todas	$\frac{(\text{Total de carpetas de trabajo} - \text{carpetas con atraso en 1er día de distribución}) / (\text{Total de carpetas de trabajo}) \times 100)}{}$	98%	Agencias tipo A
3	Operativo	Costo unitario de Producción	Todos los procesos de producción	Producción	Todas	$\frac{(\text{Costo de producción}) / (\text{Volumen total de producción})}{}$	\$ 0,019	Agencias tipo A
4	Operativo	Arranque de Distribución	DI: Distribución	Distribución	Masivo Valores	$\frac{(\text{Días por encima del 25% de arranque}) / (\text{Total de días medidos})}{}$	96% 97%	Todas las agencias Todas las agencias
5	Operativo	Avance de Distribución	DI: Distribución	Distribución	Masivo Valores	$\frac{(\text{DLs hasta día 5 mas DV}^{AR} \text{ s}) / (\text{Total AR}^{AR} \text{ s})}{}$ $\frac{(\text{DLs hasta día 7 mas DV}^{AR} \text{ s}) / (\text{Total AR}^{AR} \text{ s})}{}$	88% 88%	Todas las agencias Todas las agencias
6	Operativo	Cierre de Ciclos	DI: Distribución	Distribución	Masivo Valores	$\frac{(\sum [\text{Total de SPC} - \sum [\text{SPC con cierre no cumplido acorde lo pactado}]] / (\sum [\text{Total de SPC}]))}{}$	95% 95%	Todas las agencias Todas las agencias
7	Operativo	Efectividad	DI: Distribución	Distribución	Masivo Valores	$\frac{(\sum \text{DL's}) / ((\text{DL}^{AR} \text{ s} + \text{DV}^{AR} \text{ s}))}{}$	92% 85%	Todas las agencias Todas las agencias
8	Operativo	Confiabilidad	DI: Distribución	Distribución	Masivo Valores	$\frac{(\text{Reclamos de Clientes}) / (\text{Total AR})}{}$	\$ 0,0010 \$ 0,0005	Todas las agencias Todas las agencias
9	Operativo	Costo unitario de distribución	DI: Distribución	Distribución	Masivo Valores	$\frac{(\text{Costo directo}) / (\text{Volumen de distribuido})}{}$	\$ 0,06 \$ 0,75	Agencias tipo A Agencias tipo A
10	Operativo	Efectividad Gestión Telefónica	GE: Gestión de Excepciones	Gestión de Excepciones	Masivo Valores	$\frac{(\sum [\text{Gestiones efectivas}]) / (\text{Total de Gestiones Realizadas})}{}$	45% 50%	Agencias tipo A Agencias tipo A
11	Operativo	Encuesta de satisfacción del servicio	RS: Rendición del Servicio	Servicio al Cliente	Todas	$\frac{(\sum \text{Sumatoria de preguntas con calificación 4 y 5 (Buena y Muy buena)}) / (\text{Total de shippers encuestados})}{}$	80%	Agencias tipo A
12	Apoyo	Cumplimiento del plan de auditorías internas de Calidad	AC: Auditorías de Calidad	Calidad	Todas	$\frac{(\sum \text{Sumatorias de procesos auditados}) / (\text{Total de procesos planificados a auditar})}{}$	90%	Agencias tipo A
13	Apoyo	Cumplimiento del SGC en auditorías externas	AC: Auditorías de Calidad	Calidad	Todas	$\frac{1 - ((\sum \text{de no conformidades Menores y Mayores}) / (\text{Total de procesos auditados por la Certificadora de Calidad Externa}))}{}$	90%	Agencias tipo A
14	Apoyo	Ausentismo	RH: Reclutamiento y Selección	Recursos Humanos	Todas	$\frac{(\sum [\text{días no trabajados}]) / (\text{Total de días planificados de jornada laboral})}{}$	2%	Todas las agencias
15	Apoyo	Rotación del Personal	RH: Reclutamiento y Selección	Recursos Humanos	Todas	$\frac{(\sum [\text{personal salido de la compañía}]) / (\text{Total de personal activo en nómina})}{}$	2%	Todas las agencias
16	Apoyo	Cumplimiento Plan de Capacitación	DH: Desarrollo del Recurso Humano	Recursos Humanos	Todas	$\frac{(\sum [\text{capacitaciones realizadas}]) / (\text{Total de capacitaciones planificadas})}{}$	95%	Todas las agencias
17	Apoyo	Evaluación del Desempeño	DH: Desarrollo del Recurso Humano	Recursos Humanos	Todas	$\frac{(\sum [\text{Personal con calificación} \geq 80\%]) / (\text{Total de personal evaluado})}{}$	80%	Todas las agencias

Anexo 2: Estado de Resultados 2013-2014-2015 Urbano Express

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
	DIRECCIÓN	TULIPANES E10-335 Y PALMERAS
	EXPEDIENTE	49586
	RUC	1791312813001
	AÑO	2013
	FORMULARIO	SC.NIIF.49586.2013.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)		28/03/2014
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	26.455.801,59
VENTA DE BIENES	4101	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	26.551.849,82
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIÓNES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	-96.048,23
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA -> SUBTOTAL A (41 - 51)	42	26.455.801,59
OTROS INGRESOS	43	909.214,16
DIVIDENDOS	4301	121.361,72
INTERESES FINANCIEROS	4302	171.686,12
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	616.166,32
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	0,00
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	0,00
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	0,00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	
GASTOS	52	24.055.487,46

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	0,00	5202	23.588.350,38
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101		520201	10.214.758,53
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102		520202	1.931.843,05
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	2.021.794,15
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	1.802.224,09
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	796.676,02
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	937.437,30
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108		520208	297.978,64
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	637.450,87
COMISIONES	520110		520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111		//////////	//////////
COMBUSTIBLES	520112		520212	274.105,03
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114		520214	61.013,27
TRANSPORTE	520115		520215	1.871.349,29
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	46.611,34
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	123.408,53
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	190.990,86
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	//////////	//////////	520220	58.968,23
DEPRECIACIONES	520121	0,00	520221	216.567,94
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	216.567,94
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	288.188,85
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	288.188,85
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	//////////	//////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	//////////	//////////	52022303	
INTANGIBLES	//////////	//////////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	//////////	//////////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	//////////	//////////	520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	1.816.984,39
GASTOS FINANCIEROS			5203	467.137,08
INTERESES			520301	313.415,65
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	153.721,43
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	3.309.528,29
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	496.429,24
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	2.813.099,05
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	665.734,79
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	2.147.364,26
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	-68.230,89
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	43.058,54
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS → SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO → SUBTOTAL H (D + G)	79	2.122.191,91
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO → SUBTOTAL I (H + 81)	82	2.122.191,91
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUIDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

VASCONEZ LUIS FERNANDO
1708263767

REPRESENTANTE LEGAL

GUERRERO TAPIA ANA GABRIELA
1715543391
171355


CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
	DIRECCIÓN	TULIPANES Y PALMERAS No. E10-335 BARRIO: EL BATAN
	EXPEDIENTE	49586
	RUC	1791312813001
	AÑO	2014
	FORMULARIO	SCV.NIIF.49586.2014.1
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	26343811.41
VENTA DE BIENES	40101	0.00
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	25213571.88
INGRESOS POR ASESORIA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	25213571.88
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	0.00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLOGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR OPERACIONES EXTRABURSATILES	401090102	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACIÓN DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACIÓN DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	40110	321383.92
DIVIDENDOS	4011001	100260.76
INTERESES FINANCIEROS	4011002	0.00
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	221123.16
OTROS INGRESOS	40111	808855.61
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4011101	4336.62
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLOGICOS	4011102	0.00
OTROS	4011103	804518.99

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00
GANANCIA BRUTA	402	26343811.41
OTROS INGRESOS	403	808855.61
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	0.00
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	0.00
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	0.00
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	0.00
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	0.00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	0.00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	0.00
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	0.00
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	25188889.16
GASTOS DE VENTA	50201	0.00
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	0.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	0.00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	0.00
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	0.00
COMBUSTIBLES	5020112	0.00
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	0.00
TRANSPORTE	5020115	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	0.00
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	0.00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020121	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012101	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012102	0.00
AMORTIZACIONES	5020122	0.00
INTANGIBLES	502012201	0.00
OTROS ACTIVOS	502012202	0.00
GASTO DETERIORO	5020123	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012301	0.00
INVENTARIOS	502012302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012303	0.00
INTANGIBLES	502012304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012305	0.00
OTROS ACTIVOS	502012306	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020124	0.00
MANO DE OBRA	502012401	0.00
MATERIALES	502012402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020125	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020126	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020127	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020128	0.00
OTROS GASTOS	5020129	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	22506176.54
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	10838114.21
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	2071271.97
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	1727345.58
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	2100550.17
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	816192.26
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	1007102.36
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	315674.65
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020209	664303.51
COMISIONES	5020210	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	232715.80
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	58297.40
TRANSPORTE	5020215	1762429.81
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	43676.72
GASTOS DE VIAJE	5020217	63594.39
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	205054.07
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	30882.38
DEPRECIACIONES	5020221	508971.26
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	508971.26
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	0.00
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	0.00
GASTO DETERIORO:	5020223	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022301	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
INVENTARIOS	502022302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502022303	0.00
INTANGIBLES	502022304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502022305	0.00
OTROS ACTIVOS	502022306	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	0.00
MANO DE OBRA	502022401	0.00
MATERIALES	502022402	0.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	502022403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	5020225	0.00
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	5020226	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020227	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020228	0.00
OTROS GASTOS	5020229	0.00
GASTOS FINANCIEROS	50203	863241.29
INTERESES	5020301	863241.29
COMISIONES	5020302	0.00
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	50203020101	0.00
POR OPERACIONES EXTRABURSÁTILES	50203020102	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	50203020103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	0.00
POR INSCRIPCIONES	50203020105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	50203020106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	5020303	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	502030301	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	502030302	0.00
FONDOS COLECTIVOS	502030303	0.00
TITULARIZACIÓN	502030304	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	502030305	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	502030306	0.00
POR CALIFICACIÓN DE RIESGO	502030307	0.00
POR REPRESENTACIÓN DE OBLIGACIONISTAS	502030308	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	502030401	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	502030402	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	502030403	0.00
OTROS	502030404	0.00
GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACIÓN	5020305	0.00
POR ASESORÍA	502030501	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	502030502	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	502030503	0.00
OTROS	502030504	0.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	5020306	0.00
DIFERENCIA EN CAMBIO	5020307	0.00
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	5020308	0.00
PERDIDA EN VENTA DE TÍTULOS VALORES	5020309	0.00
PERDIDA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5020310	0.00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	5020311	0.00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5020312	0.00
OTROS GASTOS	50204	1819471.33
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	1819471.33
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	1136718.63
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	170507.79

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	966210.84
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	262263.97
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	703946.87
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	158006.08
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	861952.95
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	861952.95
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACION DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	861952.95
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	0.00
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00
CUENTAS DE ORDEN	900	0.00
DEUDORAS	90001	0.00
VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	9000101	0.00
VALORES EN GARANTÍA	900010101	0.00
BIENES EN GARANTÍA	900010102	0.00
EMISIONES NO COLOCADAS	9000102	0.00
EMISIONES NO COLOCADAS	900010201	0.00
COLATERALES DE LAS OPERACIONES DE REPORTO BURSÁTIL	9000103	0.00
COLATERALES DE LAS OPERACIONES DE REPORTO BURSÁTIL	900010301	0.00
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	9000104	0.00
DERECHOS SOBRE INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS	900010401	0.00
ACREEDORES POR CONTRA	90002	0.00
ACREEDORES POR CONTRA	9000201	0.00
ACREEDORAS	90004	0.00
VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	9000401	0.00
EN GARANTÍA	900040101	0.00
TÍTULOS DE RENTA VARIABLE	90004010101	0.00
TÍTULOS DE RENTA FIJA	90004010102	0.00
DEPÓSITOS EN EFECTIVO	90004010103	0.00
EN CUSTODIA	900040102	0.00
TÍTULOS DE RENTA VARIABLE	90004010201	0.00
TÍTULOS DE RENTA FIJA	90004010202	0.00
DEPÓSITOS EN EFECTIVO	90004010203	0.00
ADMINISTRACION DE RECURSOS DE TERCEROS	9000402	0.00
PATRIMONIO DE FONDOS DE INVERSIÓN	900040201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	90004020101	0.00
PRINCIPAL	9000402010101	0.00
INTERESES	9000402010102	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
FONDOS COLECTIVOS	90004020102	0.00
PRINCIPAL	9000402010201	0.00
INTERESES	9000402010202	0.00
PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	900040202	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES INSCRITOS	90004020201	0.00
GARANTÍA	9000402020101	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020102	0.00
INVERSIÓN	9000402020103	0.00
INMOBILIARIO	9000402020104	0.00
TITULARIZACIÓN	9000402020105	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES NO INSCRITOS	90004020202	0.00
GARANTÍA	9000402020201	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020202	0.00
INVERSIÓN	9000402020203	0.00
INMOBILIARIO	9000402020204	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS INSCRITOS	90004020203	0.00
GARANTÍA	9000402020301	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020302	0.00
INVERSIÓN	9000402020303	0.00
INMOBILIARIO	9000402020304	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS NO INSCRITOS	90004020204	0.00
GARANTÍA	9000402020401	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020402	0.00
INVERSIÓN	9000402020403	0.00
INMOBILIARIO	9000402020404	0.00
ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIO	900040203	0.00
PRINCIPAL	90004020301	0.00
INTERESES	90004020302	0.00
INTERMEDIACIÓN DE VALORES	900040204	0.00
DEUDORES POR CONTRA	90005	0.00
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)**VASCONEZ LUIS FERNANDO**

1708263767

CONTADOR**GURRERO TAPIA ANA GABRIELA**

1715543391


171355

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros autorizado para el efecto.



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

RAZÓN SOCIAL	URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
DIRECCIÓN	TULIPANES Y PALMERAS No. E10-335 BARRIO: EL BATAN
EXPEDIENTE	49586
RUC	1791312813001
AÑO	2015
FORMULARIO	SCV.NIIF.49586.2015.1

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	23731127.99
VENTA DE BIENES	40101	0.00
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	22696936.96
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	22696936.96
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	0.00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
DIVIDENDOS	40107	0.00
GANANCIA POR MEDICION A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLOGICOS	40108	0.00
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00
COMISIONES GANADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	4010901	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	401090101	0.00
POR OPERACIONES EXTRABURSATILES	401090102	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	401090103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	401090104	0.00
POR INSCRIPCIONES	401090105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	401090106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	4010902	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	401090201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	401090202	0.00
FONDOS COLECTIVOS	401090203	0.00
TITULARIZACIÓN	401090204	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	401090205	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	401090206	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	401090207	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	401090208	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	4010903	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	401090301	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	401090302	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	401090303	0.00
OTROS	401090304	0.00
INGRESOS FINANCIEROS	40110	131212.97
DIVIDENDOS	4011001	131212.97
INTERESES FINANCIEROS	4011002	0.00
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4011003	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4011004	0.00
GANANCIA EN VENTA DE TITULOS VALORES	4011005	0.00
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	4011006	0.00
OTROS INGRESOS	40111	902978.06
GANANCIA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4011101	3015.05
GANANCIA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLOGICOS	4011102	0.00
OTROS	4011103	899963.01

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
(-) DESCUENTO EN VENTAS	40112	0.00
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	40113	0.00
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	40114	0.00
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	40115	0.00
UTILIDAD EN CAMBIO	40116	0.00
GANANCIA BRUTA	402	23731127.99
OTROS INGRESOS	403	0.00
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	501	0.00
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	50101	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010101	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010102	0.00
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010103	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	5010104	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	5010105	0.00
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	5010106	0.00
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	5010107	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	5010108	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010109	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	5010110	0.00
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	5010111	0.00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	5010112	0.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	50102	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010201	0.00
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	0.00
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	0.00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	0.00
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	50104	0.00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	0.00
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5010402	0.00
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5010404	0.00
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	0.00
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	0.00
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	0.00
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00
GASTOS	502	25091526.32
GASTOS DE VENTA	50201	10722816.30
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	10722816.30
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	0.00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	0.00
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	0.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	0.00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	0.00
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020109	0.00
COMISIONES	5020110	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	0.00
COMBUSTIBLES	5020112	0.00
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	0.00
TRANSPORTE	5020115	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020116	0.00
GASTOS DE VIAJE	5020117	0.00
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020118	0.00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020119	0.00
DEPRECIACIONES:	5020121	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012101	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502012102	0.00
AMORTIZACIONES	5020122	0.00
INTANGIBLES	502012201	0.00
OTROS ACTIVOS	502012202	0.00
GASTO DETERIORO	5020123	0.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502012301	0.00
INVENTARIOS	502012302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502012303	0.00
INTANGIBLES	502012304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502012305	0.00
OTROS ACTIVOS	502012306	0.00
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN:	5020124	0.00
MANO DE OBRA	502012401	0.00
MATERIALES	502012402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502012403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020125	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020126	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020127	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020128	0.00
OTROS GASTOS	5020129	0.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	11579514.31
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	0.00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	2057897.79
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	2878054.39
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	1771645.10
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	794311.88
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	318278.41
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020209	0.00
COMISIONES	5020210	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	295435.77
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	70185.13
TRANSPORTE	5020215	1784286.09
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	47114.49
GASTOS DE VIAJE	5020217	58053.68
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	738254.96
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	0.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	63797.84
DEPRECIACIONES	5020221	277180.85
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	277180.85
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	502022102	0.00
AMORTIZACIONES	5020222	167382.57
INTANGIBLES	502022201	0.00
OTROS ACTIVOS	502022202	167382.57
GASTO DETERIORO:	5020223	257635.36
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022301	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
INVENTARIOS	502022302	0.00
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	502022303	0.00
INTANGIBLES	502022304	0.00
CUENTAS POR COBRAR	502022305	0.00
OTROS ACTIVOS	502022306	257'635.36
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	5020224	0.00
MANO DE OBRA	502022401	0.00
MATERIALES	502022402	0.00
COSTOS DE PRODUCCION	502022403	0.00
GASTO POR REESTRUCTURACION	5020225	0.00
VALOR NETO DE REALIZACION DE INVENTARIOS	5020226	0.00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	5020227	0.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020228	0.00
OTROS GASTOS	5020229	0.00
GASTOS FINANCIEROS	50203	523'232.23
INTERESES	5020301	523'232.23
COMISIONES	5020302	0.00
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	502030201	0.00
POR OPERACIONES BURSATILES	50203020101	0.00
POR OPERACIONES EXTRABURSATILES	50203020102	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	50203020103	0.00
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	50203020104	0.00
POR INSCRIPCIONES	50203020105	0.00
POR MANTENIMIENTO DE INSCRIPCIÓN	50203020106	0.00
POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y MANEJO	5020303	0.00
PORTAFOLIO DE TERCEROS	502030301	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	502030302	0.00
FONDOS COLECTIVOS	502030303	0.00
TITULARIZACIÓN	502030304	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES	502030305	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS	502030306	0.00
POR CALIFICACION DE RIESGO	502030307	0.00
POR REPRESENTACION DE OBLIGACIONISTAS	502030308	0.00
CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	5020304	0.00
CUSTODIA VALORES MATERIALIZADOS	502030401	0.00
CUSTODIA VALORES DESMATERIALIZADOS	502030402	0.00
COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE VALORES	502030403	0.00
OTROS	502030404	0.00
GASTOS POR SERVICIOS DE ASESORIA Y ESTRUCTURACION	5020305	0.00
POR ASESORÍA	502030501	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	502030502	0.00
POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	502030503	0.00
OTROS	502030504	0.00
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	5020306	0.00
DIFERENCIA EN CAMBIO	5020307	0.00
VALUACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	5020308	0.00
PERDIDA EN VENTA DE TITULOS VALORES	5020309	0.00
PERDIDA EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5020310	0.00
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS BIOLOGICOS	5020311	0.00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	5020312	0.00
OTROS GASTOS	50204	2265'963.48
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	5020401	0.00
OTROS	5020402	2265'963.48
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	600	-1360'398.33
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	601	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	602	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	603	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	604	0.00
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	605	0.00
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	606	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	607	0.00
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	700	0.00
GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	701	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	702	0.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	703	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	704	0.00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	705	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	706	0.00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	707	0.00
OTRO RESULTADO INTEGRAL	800	0.00
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	80001	0.00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	80002	0.00
VALUACION DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	80003	0.00
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80004	0.00
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	80005	0.00
REVERSION DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	80006	0.00
PARTICIPACION DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	80007	0.00
IMPUESTO SOBRE LAS GANANCIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	80008	0.00
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	80009	0.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	801	0.00
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	80101	0.00
PARTICIPACION NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	80102	0.00
CUENTAS DE ORDEN	900	0.00
DEUDORAS	90001	0.00
VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	9000101	0.00
VALORES EN GARANTÍA	900010101	0.00
BIENES EN GARANTÍA	900010102	0.00
EMISIONES NO COLOCADAS	9000102	0.00
EMISIONES NO COLOCADAS	900010201	0.00
COLATERALES DE LAS OPERACIONES DE REPORTO BURSÁTIL	9000103	0.00
COLATERALES DE LAS OPERACIONES DE REPORTO BURSÁTIL	900010301	0.00
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	9000104	0.00
DERECHOS SOBRE INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS	900010401	0.00
ACREEDORES POR CONTRA	90002	0.00
ACREEDORES POR CONTRA	9000201	0.00
ACREEDORAS	90004	0.00
VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	9000401	0.00
EN GARANTÍA	900040101	0.00
TÍTULOS DE RENTA VARIABLE	90004010101	0.00
TÍTULOS DE RENTA FIJA	90004010102	0.00
DEPÓSITOS EN EFECTIVO	90004010103	0.00
EN CUSTODIA	900040102	0.00
TÍTULOS DE RENTA VARIABLE	90004010201	0.00
TÍTULOS DE RENTA FIJA	90004010202	0.00
DEPÓSITOS EN EFECTIVO	90004010203	0.00
ADMINISTRACION DE RECURSOS DE TERCEROS	9000402	0.00
PATRIMONIO DE FONDOS DE INVERSIÓN	900040201	0.00
FONDOS ADMINISTRADOS	90004020101	0.00
PRINCIPAL	9000402010101	0.00
INTERESES	9000402010102	0.00

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
FONDOS COLECTIVOS	90004020102	0.00
PRINCIPAL	9000402010201	0.00
INTERESES	9000402010202	0.00
PATRIMONIO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	900040202	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES INSCRITOS	90004020201	0.00
GARANTÍA	9000402020101	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020102	0.00
INVERSIÓN	9000402020103	0.00
INMOBILIARIO	9000402020104	0.00
TITULARIZACIÓN	9000402020105	0.00
FIDEICOMISOS MERCANTILES NO INSCRITOS	90004020202	0.00
GARANTÍA	9000402020201	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020202	0.00
INVERSIÓN	9000402020203	0.00
INMOBILIARIO	9000402020204	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS INSCRITOS	90004020203	0.00
GARANTÍA	9000402020301	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020302	0.00
INVERSIÓN	9000402020303	0.00
INMOBILIARIO	9000402020304	0.00
ENCARGOS FIDUCIARIOS NO INSCRITOS	90004020204	0.00
GARANTÍA	9000402020401	0.00
ADMINISTRACIÓN	9000402020402	0.00
INVERSIÓN	9000402020403	0.00
INMOBILIARIO	9000402020404	0.00
ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIO	900040203	0.00
PRINCIPAL	90004020301	0.00
INTERESES	90004020302	0.00
INTERMEDIACIÓN DE VALORES	900040204	0.00
DEUDORES POR CONTRA	90005	0.00
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	0.00

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)**SERRANO VICUÑA JUAN PABLO**

0102298619

CONTADOR**ANA GABRIELA GUERRERO TAPIA**

1715543391001


171355

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Anexo 4: Estados de Situación Financiera 2013-2014-2015 Urbano Express

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL		URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX		
	DIRECCIÓN		TULIPANES E10-335 Y PALMERAS		
	EXPEDIENTE		49586		
	RUC		1791312813001		
	AÑO		2013		
	FORMULARIO		SC.NIIF.49586.2013.1		
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)				28/03/2014	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	12.833.567,25	PASIVO	2	8.903.883,29
ACTIVO CORRIENTE	101	9.511.650,49	PASIVO CORRIENTE	201	8.522.025,54
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	1.091.141,94	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	7.406.160,91	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	281.410,25
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	266.782,60
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	14.627,65
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	2.020.685,29
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	5.046.369,80	LOCALES	2010401	2.020.685,29
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	5.046.369,80	PROVISIONES	20105	411.991,47
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206		LOCALES	2010501	411.991,47
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207	1.970.633,15	DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	683.732,74	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-294.574,78	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	3.601.134,83
INVENTARIOS	10103	102.938,37	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	465.833,46
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	665.734,79
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	253.840,16
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	1.719.297,18
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304	102.938,37	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	496.429,24
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	309.104,11
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	15.957,35
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	1.456.341,68
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311		JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	1.192.016,81
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	264.324,87
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	425.400,56
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	136.717,92	PASIVO NO CORRIENTE	202	381.857,75
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	61.682,38	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	75.035,54	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403		LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404		DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	495.841,00	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	381.857,75
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LOCALES	2020301	381.857,75
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	495.841,00	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	278.850,35	OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
			ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	0,00

ACTIVO NO CORRIENTE	102	3.321.916,76	INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	2.148.117,13	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	
TERRENOS	1020101		OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
EDIFICIOS	1020102		PATRIMONIO NETO	3	3.929.683,96
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103		CAPITAL	301	410.365,00
INSTALACIONES	1020104	1.504.017,80	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	410.365,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	497.436,05	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	355.532,31	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107		PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	962.158,88	RESERVAS	304	333.638,24
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	305.963,13	RESERVA LEGAL	30401	333.638,24
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110		RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111		OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-1.476.991,04	SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401		OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402		RESULTADOS ACUMULADOS	306	1.063.488,81
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403		GANANCIAS ACUMULADAS	30601	1.021.988,95
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-147.435,99
TERRENOS	1020201		RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIF	30603	188.935,85
EDIFICIOS	1020202		RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203		RESERVA POR DONACIONES	30605	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204		RESERVA POR VALUACIÓN	30606	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301		RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	2.122.191,91
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302		GANANCIA NETA DEL PERÍODO	30701	2.122.191,91
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO	30702	
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304				
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306				
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0,00			
PLUSVALÍAS	1020401				
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020403				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405				
OTROS INTANGIBLES	1020406				
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205				
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00			
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601				
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602				
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603				
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	1.173.799,63			
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701	1.173.799,63			
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702				
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703				
OTRAS INVERSIONES	1020704				
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705				
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706				

1708263767

REPRESENTANTE LEGAL

1715543391

171355


CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
	DIRECCIÓN	TULIPANES Y PALMERAS No. E10-335 BARRIO: EL BATAN
	EXPEDIENTE	49586
	RUC	1791312813001
	AÑO	2014
	FORMULARIO	SCV.NIIF.49586.2014.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAA)		Mar 27, 20
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVO	1	17081343.34
ACTIVO CORRIENTE	101	13904311.55
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	1601299.00
CAJA	1010101	12742.80
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	1588556.20
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	11249705.14
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203	4163626.61
RENTA VARIABLE	101020301	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102030101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102030102	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102030103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102030104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030105	0.00
OTROS	10102030106	0.00
RENTA FIJA	101020302	4163626.61
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	3754920.67
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	408705.94
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	101020401	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	101020403	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	4863160.11
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	0.00
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	4863160.11
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	4863160.11
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	0.00
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
POR SERVICIOS BURSÁTILES - PUESTOS INACTIVOS	10102050205	0.00
OPERACIONES EXTRABURSÁTILES	10102050206	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
RENDIMIENTOS POR COBRAR DIVIDENDOS	10102050215	0.00
RENDIMIENTO POR COBRAR INTERESES	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	2222918.42
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	2050178.92
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	172739.50
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	0.00
INVENTARIOS	10103	234978.54
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	234978.54
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	0.00
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	0.00
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	220723.32
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	64041.69
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	156681.63
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	0.00
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	502016.08
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	502016.08
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	0.00
ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	95589.47
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	3177031.79
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	1945553.77
TERRENOS	1020101	0.00
EDIFICIOS	1020102	0.00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	0.00
INSTALACIONES	1020104	1547811.96
MUEBLES Y ENSERES	1020105	564804.02
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	364404.50
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	1117821.76
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	283718.73
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-1933007.20
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLUSVALÍAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	210847.49
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	-153169.10
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603	0.00
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604	-153169.10
ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO	10207	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	1173799.63
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
CUOTA PATRIMONIAL BOLSA DE VALORES	1020804	0.00
ACCIONES DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	1173799.63
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	0.00
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
PASIVO	2	13797969.40
PASIVO CORRIENTE	201	6838364.91
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	243296.43
LOCALES	2010301	243296.43
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
ANTICIPOS RECIBIDOS	201030102	0.00
OTRAS	201030103	243296.43
DEL EXTERIOR	2010302	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	210796.40
LOCALES	2010401	210796.40
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	1374149.47
LOCALES	2010501	1374149.47
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	2665461.55
OBLIGACIONES	2010601	0.00
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	2665461.55
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	2296991.93
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	476238.75
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	262263.97
CON EL IEES	2010703	299025.41
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	434013.48
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	170507.79
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	2896.17
OTROS	2010707	652046.36
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/ RELACIONADAS	20108	39551.59
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	8117.54
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0.00
JUBILACION PATRONAL	2011201	0.00
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	0.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	0.00
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	2011302	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACIÓN	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
SANCIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDEMNIZACIONES	2011307	0.00
OBLIGACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACIÓN	2011309	0.00
OBLIGACIÓN POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	6959604.49
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRÉSTAMOS	202020101	0.00
ANTICIPOS RECIBIDOS	202020102	0.00
OTRAS	202020103	0.00
DEL EXTERIOR	2020202	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	216681.38
LOCALES	2020301	216681.38
DEL EXTERIOR	2020302	0.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	20204	0.00
LOCALES	2020401	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	4884180.25
OBLIGACIONES	2020501	4884180.25
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020505	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	1858742.86
JUBILACION PATRONAL	2020701	1508259.55
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	350483.31
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	0.00
PATRIMONIO NETO	3	3283373.94
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	
CAPITAL	301	410365.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	410365.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010501	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010502	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	0.00
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVAS	304	333638.24
RESERVA LEGAL	30401	333638.24
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	-100300.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	-100300.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	1777717.75
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	1736217.89
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-147435.99
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	188935.85
RESERVA DE CAPITAL	30604	0.00
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	861952.95
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	861952.95
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	0.00
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)**VASCONEZ LUIS FERNANDO**

1708263767

CONTADOR**GURRERO TAPIA ANA GABRIELA**

1715543391


171355

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros autorizado para el efecto.

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX
	DIRECCIÓN	TULIPANES Y PALMERAS No. E10-335 BARRIO: EL BATAN
	EXPEDIENTE	49586
	RUC	1791312813001
	AÑO	2015
	FORMULARIO	SCV.NIIF.49586.2015.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAA)		May 20, 20
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
ACTIVO	1	12009936.01
ACTIVO CORRIENTE	101	9078580.49
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	10101	573756.79
CAJA	1010101	13242.80
INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	1010102	0.00
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	1010103	560513.99
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	6954572.08
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201	0.00
RENTA VARIABLE	101020101	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102010101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102010102	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102010103	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102010104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010105	0.00
OTROS	10102010106	0.00
RENTA FIJA	101020102	0.00
AVALES	10102010201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102010202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102010203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102010204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102010205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102010206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102010207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102010208	0.00
CUPONES	10102010209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102010210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102010211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102010212	0.00
OBLIGACIONES	10102010213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102010214	0.00
OVERNIGHTS	10102010215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102010216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102010217	0.00
PAGARÉS	10102010218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102010219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102010220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102010221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102010222	0.00
OTROS	10102010223	0.00
DERIVADOS	101020103	0.00
FORWARD	10102010301	0.00
FUTUROS	10102010302	0.00
OPCIONES	10102010303	0.00
OTROS	10102010304	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202	0.00
RENTA VARIABLE	101020201	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102020101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102020102	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102020103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102020104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020105	0.00
OTROS	10102020106	0.00
RENTA FIJA	101020202	0.00
AVALES	10102020201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102020202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102020203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102020204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102020205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102020206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102020207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102020208	0.00
CUPONES	10102020209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102020210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102020211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102020212	0.00
OBLIGACIONES	10102020213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102020214	0.00
OVERNIGHTS	10102020215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102020216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102020217	0.00
PAGARÉS	10102020218	0.00
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102020219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102020220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102020221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102020222	0.00
OTROS	10102020223	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203	1216602.76
RENTA VARIABLE	101020301	0.00
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	10102030101	0.00
CUOTAS DE FONDOS COLECTIVOS	10102030102	0.00
UNIDADES DE PARTICIPACIÓN	10102030103	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN DE PARTICIPACIÓN	10102030104	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030105	0.00
OTROS	10102030106	0.00
RENTA FIJA	101020302	1216602.76
AVALES	10102030201	0.00
BONOS DEL ESTADO	10102030202	0.00
BONOS DE PRENDA	10102030203	0.00
CÉDULAS HIPOTECARIAS	10102030204	0.00
CERTIFICADOS FINANCIEROS	10102030205	0.00
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN	10102030206	0.00
CERTIFICADOS DE TESORERÍA	10102030207	0.00
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO	10102030208	0.00
CUPONES	10102030209	0.00
DEPÓSITOS A PLAZO	10102030210	0.00
LETRAS DE CAMBIO	10102030211	0.00
NOTAS DE CRÉDITO	10102030212	0.00
OBLIGACIONES	10102030213	0.00
FACTURAS COMERCIALES NEGOCIABLES	10102030214	0.00
OVERNIGHTS	10102030215	0.00
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	10102030216	0.00
PAPEL COMERCIAL	10102030217	0.00
PAGARÉS	10102030218	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
PÓLIZAS DE ACUMULACIÓN	10102030219	0.00
TÍTULOS DEL BANCO CENTRAL	10102030220	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	10102030221	0.00
INVERSIONES EN EL EXTERIOR	10102030222	0.00
OTROS	10102030223	1216602.76
PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS	1010204	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	101020401	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	101020402	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	101020403	0.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	1010205	4328473.78
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENEREN INTERESES	101020501	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050101	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050102	0.00
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	101020502	4328473.78
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	10102050201	4069722.48
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A TERCEROS	10102050202	178369.66
CUENTAS POR COBRAR AL ORIGINADOR	10102050203	0.00
COMISIONES POR OPERACIONES BURSÁTILES	10102050204	0.00
POR SERVICIOS BURSÁTILES - PUESTOS INACTIVOS	10102050205	0.00
OPERACIONES EXTRABURSÁTILES	10102050206	0.00
CONTRATO DE UNDERWRITING	10102050207	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE PORTAFOLIOS DE TERCEROS	10102050208	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE FONDOS ADMINISTRADOS	10102050209	0.00
POR ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	10102050210	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES MATERIALIZADOS	10102050211	0.00
POR CUSTODIA Y CONSERVACIÓN DE VALORES DESMATERIALIZADOS	10102050212	0.00
POR MANEJO DE LIBRO DE ACCIONES Y ACCIONISTAS	10102050213	0.00
POR ASESORÍA	10102050214	0.00
RENDIMIENTOS POR COBRAR DIVIDENDOS	10102050215	0.00
RENDIMIENTO POR COBRAR INTERESES	10102050216	0.00
DEUDORES POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES	10102050217	0.00
ANTICIPO A COMITENTES	10102050218	0.00
ANTICIPO A CONSTRUCTOR POR AVANCE DE OBRA	10102050219	0.00
DERECHOS POR COMPROMISO DE RECOMPRA	10102050220	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	10102050221	80381.64
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1010206	1789268.00
POR COBRAR A ACCIONISTAS	101020601	0.00
POR COBRAR A COMPAÑÍAS RELACIONADAS	101020602	1789268.00
POR COBRAR A CLIENTES	101020603	0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	101020604	0.00
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010207	-379772.46
INVENTARIOS	10103	88104.73
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	0.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	1010303	0.00
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	1010304	88104.73
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	0.00
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	1010306	0.00
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307	0.00
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010308	0.00
OBRAS TERMINADAS	1010309	0.00
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCION	1010310	0.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	0.00
OTROS INVENTARIOS	1010312	0.00
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN INVENTARIO	1010313	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	278567.68
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401	46053.00
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402	43476.73
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	189037.95
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	501857.11
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	501857.11
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503	0.00
ACTIVOS CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106	0.00
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108	681722.10
ACTIVOS NO CORRIENTES	102	2931355.52
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	10201	1660617.57
TERRENOS	1020101	0.00
EDIFICIOS	1020102	0.00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	0.00
INSTALACIONES	1020104	1619069.21
MUEBLES Y ENSERES	1020105	571728.41
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	364054.51
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	1206171.87
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRASPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109	251249.88
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	0.00
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	-2351656.31
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020114	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	102011401	0.00
(-) AMORTIZACION ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403	0.00
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0.00
TERRENOS	1020201	0.00
EDIFICIOS	1020202	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204	0.00
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0.00
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301	0.00
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCION	1020302	0.00
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303	0.00
PLANTAS EN PRODUCCION	1020304	0.00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306	0.00
ACTIVO INTANGIBLE	10204	0.00
PLUSVALÍAS	1020401	0.00
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	0.00
CONCESIONES Y LICENCIAS	1020403	0.00
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020404	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020405	0.00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020406	0.00
OTROS INTANGIBLES	1020407	0.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601	0.00
(-) PROVISION POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603	0.00
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604	0.00
ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO	10207	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10208	1270737.95
DERECHOS FIDUCIARIOS	1020801	0.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	1020802	96938.32
DEPÓSITOS EN GARANTÍA POR OPERACIONES BURSÁTILES	1020803	0.00
CUOTA PATRIMONIAL BOLSA DE VALORES	1020804	0.00
ACCIONES DEPÓSITO CENTRALIZADO DE VALORES	1020805	0.00
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020806	0.00
INVERSIONES ASOCIADAS	1020807	1173799.63
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020808	0.00
OTRAS INVERSIONES	1020809	0.00
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020810	0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020811	0.00
PASIVO	2	11399632.56
PASIVO CORRIENTE	201	6239629.99
PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	20101	0.00
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	296358.01
LOCALES	2010301	296358.01
PRÉSTAMOS	201030101	0.00
ANTICIPOS RECIBIDOS	201030102	0.00
OTRAS	201030103	296358.01
DEL EXTERIOR	2010302	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	158633.76
LOCALES	2010401	158633.76
DEL EXTERIOR	2010402	0.00
PROVISIONES	20105	0.00
LOCALES	2010501	0.00
DEL EXTERIOR	2010502	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20106	2381425.81
OBLIGACIONES	2010601	2381425.81
PAPEL COMERCIAL	2010602	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2010603	0.00
OTROS	2010604	0.00
INTERESES POR PAGAR	2010605	0.00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	3196181.35
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	187473.30
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	0.00
CON EL IEES	2010703	261590.11
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	1354583.09
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	0.00
DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	0.00
OTROS	2010707	1392534.85
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/ RELACIONADAS	20108	185821.79
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	21209.27
PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	0.00
PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0.00
JUBILACION PATRONAL	2011201	0.00
OTROS BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS	2011202	0.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	0.00
COMISIONES POR PAGAR	2011301	0.00
POR OPERACIONES BURSÁTILES	2011302	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
POR CUSTODIA	2011303	0.00
POR ADMINISTRACIÓN	2011304	0.00
OTRAS COMISIONES	2011305	0.00
SANCIONES Y MULTAS	2011306	0.00
INDEMNIZACIONES	2011307	0.00
OBLIGACIONES JUDICIALES	2011308	0.00
ACREEDORES POR INTERMEDIACIÓN	2011309	0.00
OBLIGACIÓN POR COMPROMISO DE RECOMPRA	2011310	0.00
POR CONTRATOS DE UNDERWRITING	2011311	0.00
OTROS	2011312	0.00
PASIVO NO CORRIENTE	202	5160002.57
PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0.00
LOCALES	2020201	0.00
PRÉSTAMOS	202020101	0.00
ANTICIPOS RECIBIDOS	202020102	0.00
OTRAS	202020103	0.00
DEL EXTERIOR	2020202	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	185721.70
LOCALES	2020301	185721.70
DEL EXTERIOR	2020302	0.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	20204	0.00
LOCALES	2020401	0.00
DEL EXTERIOR	2020402	0.00
PORCIÓN NO CORRIENTE DE VALORES EMITIDOS	20205	2864310.66
OBLIGACIONES	2020501	2864310.66
PAPEL COMERCIAL	2020502	0.00
VALORES DE TITULARIZACIÓN	2020503	0.00
OTROS	2020504	0.00
INTERESES POR PAGAR	2020505	0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	0.00
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	2109970.21
JUBILACION PATRONAL	2020701	1603089.99
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	506880.22
OTRAS PROVISIONES	20208	0.00
PASIVO DIFERIDO	20209	0.00
INGRESOS DIFERIDOS	2020901	0.00
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	0.00
OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	0.00
PATRIMONIO NETO	3	610303.45
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	30	
CAPITAL	301	410365.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	410365.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	0.00
FONDO PATRIMONIAL	30103	0.00
PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	30104	0.00
PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	30105	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	3010501	0.00
PATRIMONIO DEL FONDO COLECTIVO	3010502	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	0.00
PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	0.00
RESERVAS	304	333638.24
RESERVA LEGAL	30401	333638.24
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	0.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0.00

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USD\$)
SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	0.00
SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	0.00
OTROS SUPERAVIT POR REVALUACION	30504	0.00
RESULTADOS ACUMULADOS	306	1667605.34
GANANCIAS ACUMULADAS	30601	1736145.23
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-257475.74
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	188935.85
RESERVA DE CAPITAL	30604	0.00
RESERVA POR DONACIONES	30605	0.00
RESERVA POR VALUACIÓN	30606	0.00
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	0.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	-1801305.13
GANANCIA NETA DEL PERIODO	30701	0.00
(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30702	-1801305.13
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	31	

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)**SERRANO VICUÑA JUAN PABLO**

0102298619

CONTADOR**ANA GABRIELA GUERRERO TAPIA**

1715543391001

171355

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VEREDEROS. LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros